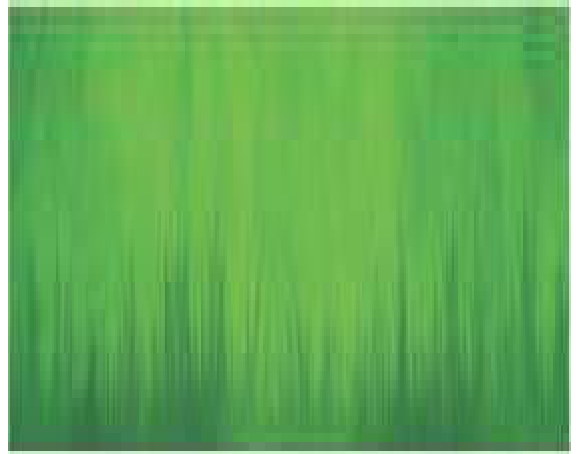


*Líder en Ciencia y Tecnología*



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

### Integrantes:

- ✓ Adriana Alejandra Padilla Pérez.
- ✓ Sergio Orlando Luna Altamirano.

### Tutor:

- ✓ Lic. José Manuel Siles Huerta.

**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD  
DEL PROCESO DE VENTAS DE CALZADO AL  
DETALLE EN LA TIENDA SPORTLINE DE GALERIAS  
SANTO DOMINGO.”**



**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL PROCESO  
DE VENTAS DE CALZADO AL DETALLE EN LA TIENDA SPORTLINE  
DE GALERIAS SANTO DOMINGO.”**

***Dedicatoria:***

*A nuestros padres, por la semilla de superación que han sembrado en nosotros, por todo su amor, apoyo emocional, estímulo y Sacrificios.*

### ***Agradecimiento:***

*En primer lugar a Dios por ayudarnos a finalizar este proyecto de vida, gracias por darnos la fuerza y coraje para hacer este sueño realidad.*

*A nuestros padres por el apoyo incondicional que nos dieron desde la infancia.*

*A nuestro tutor Lic. Jose Manuel Siles Huerta, quien nos brindo su valiosa y desinteresada orientación y guía en la elaboración del presente trabajo de investigación.*

*Y a todas las personas que en una u otra forma nos apoyaron en la realización de este trabajo.*

## INDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	1
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos .....	4
General .....	4
Específicos .....	4
Justificación .....	5
CAPITULO I. Diagnóstico de la situación actual.	
1. Análisis de la problemática en SPORTLINE .....	7
1.1. Síntomas .....	7
1.2. Causas y Amenazas.....	7
1.3. Consecuencias.....	9
2. Sistema básico de la calidad existente en SPORTLINE .....	10
2.1. Datos y comparativos de ventas.....	11
3. Aplicación de la metodología SERVQUAL como instrumento de medición de la calidad de los servicios.....	12
3.1. Factores determinantes en la formación de una percepción de calidad.....	16
3.2. Aplicación del Modelo GAP .....	17
4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	19
4.1. Determinación de la muestra .....	19
4.2. Recolección de datos.....	21
4.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....	21
CAPITULO II. Elementos de mejora y metodología a implementar.	
1. Lealtad del cliente .....	26
1.1. Diagrama de lealtad del cliente propuesto para SPORTLINE .....	27
2. Identificación de momentos de la verdad en el proceso.....	28
3. Tipos de clientes que interactúan en el proceso .....	30
4. Propuesta de flujo del proceso de ventas .....	31
5. Propuesta de implementación de metodología de las 5S .....	35
5.1. ¿Por qué 5S es la mejor Metodología para SPORTLINE?.....	35
5.2. Resistencia al cambio en la implementación de las 5S .....	35

---

5.3. ¿Por qué son necesarias las 5S?.....	36
5.4. 5S como herramienta de mejora de la calidad del servicio .....	37
5.5. Diagrama de implementación por etapas de las 5S .....	38
5.6. Explicación del diagrama de implementación por etapas.....	38
5.7. Aplicando las 5S.....	39
5.8. Propuesta de autoevaluación 5s en tienda SPORTLINE .....	48
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	50
Bibliografía. ....	52
Anexos. ....	53

## **INDICE DE GRAFICOS Y FIGURAS:**

Figura 1. Modelo GAP.....	16
Figura 2. Lealtad del Cliente.....	26
Figura 3. Propuesta de Diagrama de Lealtad del Cliente.....	27
Gráfico 1. Diagrama de Flujo para la Clasificación (1S).....	40
Gráfico 2. Pasos propuestos para Organizar (2S).....	42

## **INDICE DE ANEXOS:**

Anexo 1. Cultura Organizacional de la Empresa.....	53
Anexo 2. Comparativo de ventas acumulado por categoría SPORTLINE Galerías Santo Domingo .....	56
Anexo 3. Gráfico Comparativo de ventas SPORTLINE.....	56
Anexo 4. Dimensiones de la calidad y forma de manifestarse .....	57
Anexo 5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	58
Anexo 6. Presentación, análisis e interpretación de resultados .....	60
Anexo 7. Análisis de los datos SERVQUAL. ....	62
Anexo 8. Apoyo al cálculo del tamaño de una muestra por niveles de confianza .....	77
Anexo 9. Valores de $z_{\alpha}$ y $z_{\beta}$ más frecuentemente utilizados.....	77
Anexo 10. Propuesta de autoevaluación 5s en tienda SPORTLINE. ....	78
Anexo 11. Proceso de cambio Elementos Necesarios "1s - Clasificación". ....	80
Anexo 12. Proceso de cambio Elementos Innecesarios "1s - Clasificación"......	80

---

## INTRODUCCION.

La necesidad de adaptarse a los nuevos cambios y la nueva forma de concebir a las empresas hace de Gestión la calidad un factor determinante para lograr la excelencia dentro de una organización.

La empresa SPORTLINE se encarga de vender toda una gama de línea deportiva, tiene una distribución en sectores de acuerdo a la tarea que se realiza en cada uno de ellos entre los cuales podemos nombrar ventas, compras, distribución, mercadeo entre otros.

En Nicaragua cuenta con tiendas en los principales centros comerciales de la capital, uno de los aspectos claves en la exitosa trayectoria de la empresa ha sido mantener la calidad de sus productos, así como, variedad y precios representando esto valor y calidad por su dinero.

Uno de los procesos más importantes en esta búsqueda de hacer sonar la máquina registradora, es el proceso de ventas, mismo que se ha visto afectado por **perdida de fidelidad del cliente**, siendo este el problema principal que afecta a la empresa y sus planes de inversión y desarrollo.

La empresa ha mostrado un crecimiento lento pero constante. Sin embargo en los últimos 2 años han notado una disminución en ventas. Esta afirmación sobre el mercado, se basa en la percepción de los directivos con respecto al aumento de sucursales por parte de la competencia, el ingreso de nueva competencia y la información compartida con proveedores.

La empresa tiene establecido y mantiene un Sistema de Gestión de la Calidad. Además posee todos los elementos que le permiten mejorar continuamente su eficacia según lo establecido.

La Política de la Calidad definida expresa el compromiso de cumplir con los requerimientos de los elementos de calidad seleccionados y de su mejora continua.

El mejoramiento de la Satisfacción del Consumidor a través de la calidad de productos, la calidad en servicios, incluyendo todo lo que esto implica, son prioridades como nunca antes.

Dada la necesidad de desarrollar planes y estrategias de venta para la toma de decisiones, se plantea la iniciativa de elaborar una investigación sobre la condición y situación del porque la baja de los ingresos de la tienda a fin de evitar pérdidas y favorecer tanto a clientes como a trabajadores.



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Al igual que las grandes empresas, las pequeñas y medianas se encuentran en un mundo competitivo debido al incremento en la oferta de productos. Por lo que los consumidores hoy en día se han tornado más exigentes para satisfacer sus necesidades, mediante la búsqueda de productos con características muy específicas. Es por ello que el reto de las empresas es conocer y satisfacer estas necesidades de forma única, buscando posiciones competitivas difícilmente igualables. Teniendo esto en cuenta tomamos como referencia el modelo de diagnostico descrito por Berry, Leonard, Zeithaml y Parasuraman.<sup>1</sup>

La pérdida de ventas que atraviesa SPORTLINE debido a una serie de factores que deben estar encaminados a satisfacer las necesidades de los clientes, afecta a una de las dimensiones clave del servicio de logística; *la percepción del Cliente*. Entre la serie de complicaciones derivadas de cómo los clientes miran a la empresa se puede destacar el resultado negativo para la marca y en este caso la condición de interés de este trabajo **la pérdida de fidelidad de los clientes**, quienes terminan utilizando otras marcas y productos sustitutos.

En el capítulo I desarrollamos un análisis completo de la problemática de la empresa, aplicando una metodología de Síntomas - Causas y Amenazas - Consecuencias.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Berry, Leonard, Zeithaml y Parasuraman "Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores" España, 1993. Editorial Díaz de Santos.

<sup>2</sup> Akao, Y. (1990). "Funciones de calidad integral, Integración de Requisitos de los clientes en Diseño de productos y servicios".

## **OBJETIVOS.**

### **General:**

- ✓ Realizar una propuesta de mejoramiento de la calidad del proceso de venta de calzado al detalle en la tienda SPORTLINE de Galerías Santo Domingo.

### **Específicos:**

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de calidad del proceso de ventas de calzado.
- ✓ Proponer elementos de mejora de la calidad, medidas preventivas y correctivas, así como, una metodología adecuada que permita el mejoramiento de la calidad.

## **JUSTIFICACION.**

SPORTLINE ha visto una reducción en los ingresos por venta de calzado con respecto a años anteriores misma que no pueden explicarse, dada la necesidad de desarrollar planes y estrategias de venta y la ausencia de estos en la empresa para la toma de decisiones, se plantea la iniciativa de elaborar una investigación sobre la condición y situación del porque la baja de los ingresos de la empresa a fin de evitar pérdidas y favorecer tanto a clientes como a trabajadores.

El objetivo de nuestro trabajo proponer mejoras en el proceso de ventas de calzado al detalle que permita el mejoramiento continuo y optimización de los recursos de la empresa para que esta funcione bajo una perspectiva profesional permitiendo su crecimiento y desarrollo.

Con esto se logrará mejorar los procesos y procedimientos internos, y en consecuencia, mejorar la atención a clientes internos y externos, proveedores y servicio de venta y post-venta.

De los procesos de SPORTLINE se analizará todo lo relacionado con el proceso de ventas de calzado al detalle, el cual es directamente proporcional a la satisfacción y lealtad del cliente. Este proceso lo hemos seleccionado por la importancia mostrada en los ingresos de toda empresa, por ser uno de los más críticos.

La mayoría del personal de ventas, y las compañías no utilizan actualmente un proceso formal de ventas, este también es el caso de SPORTLINE.

### **¿Por qué es importante tener un proceso de ventas según SPORTLINE?**

Por que provee a toda la gente involucrada en los esfuerzos de ventas de una hoja de ruta para ejecutar la siguiente acción con alta probabilidad de éxito. Saber qué hacer y cuando es crítico para la efectividad del trabajo.

El proceso de ventas que ha estructurado la empresa permite a los ejecutivos y a trabajadores en general lo siguiente:

- 1) Facilitar la adopción de un lenguaje común en toda la compañía.
- 2) Retener a clientes. Porque se maneja de un modo objetivo sus expectativas y por lo tanto su nivel de satisfacción.
- 3) Permite mejorar la calidad de vida en el trabajo y disfrutar más las actividades que se realizan en las áreas de ventas.

**Componentes del proceso de ventas estructurado y simple declarados por SPORTLINE:**

Se identifican 5 componentes:

- 1) Conocer el proceso que sigue el cliente para comprar.
- 2) Conocer el ciclo de venta de la empresa. De modo de alinear el ciclo de ventas con el de compras del cliente.
- 3) Los elementos o resultados verificables que obtengo al finalizar cada fase, cada acción, cada paso táctico dentro del ciclo de ventas. Nos permite saber si hemos sido exitosos en esa fase que acaba de concluir.
- 4) Un proceso estructurado formal y profesional, debe contar con herramientas y componentes de ayuda para que al vendedor le faciliten la ejecución de cada fase de su ciclo de ventas.
- 5) Un sistema de Management que le permita al vendedor y al gerente medir y reforzar el proceso determinando objetivamente las opciones de éxito.

La clave está en llevar a cabo una Metodología, que se implemente de modo efectivo y sustentable en el tiempo, garantizando un alto desempeño y posición competitiva en el mercado e implementar mejoras.

## **CAPITULO I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

### **1. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA EN SPORTLINE.**

#### **1.1. SÍNTOMAS.**

La empresa ha mostrado un crecimiento lento pero constante. Sin embargo, en los últimos 2 años ha notado una disminución en ventas, que no se han reflejado en el resto del mercado de almacenes deportivos. Esta afirmación sobre el mercado, se basa en la percepción del dueño con respecto al aumento de sucursales por parte de la competencia, el ingreso de nueva competencia y la información compartida con proveedores.

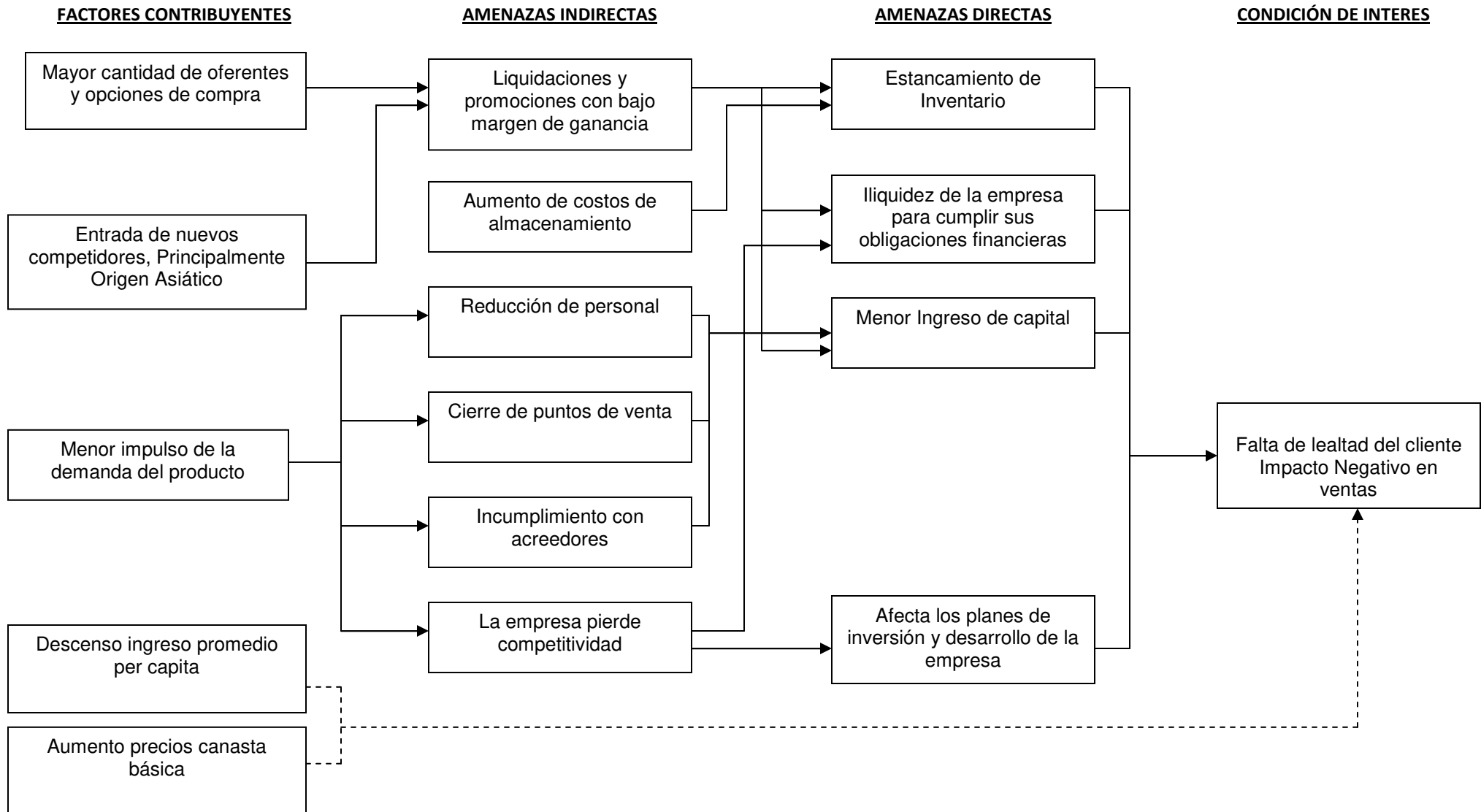
El descenso en las ventas al mismo período que en los últimos dos años ha sido del 8.11% con respecto al 2009 y 17.41% con respecto al 2010 como se observa en la tabla 1. Existe una caída en uno de los rubros que más ingreso genera a la empresa que es la venta de calzado en este año ha tenido una baja de entre el 12% y 15% mensual según datos de la empresa.

#### **1.2. CAUSAS Y AMENAZAS.**

En la siguiente página se desarrolla un diagrama donde se analizan una serie de puntos importantes los cuales ayudan a la parte interesada a analizar los factores, causas y amenazas que contribuyen con una condición de interés, sean estas laborales, económicos, sociales o culturales.

En este diagrama observamos como factores sociales tales como el ingreso per cápita y la canasta básica, económicos como mayor ingreso de competencia y menor impulso en la demanda representan amenazas directas para nuestra problemática pues se ve afectado todo el entorno de la empresa en función de incumplimiento con acreedores, cierre de puntos de venta y reducción de personal.

## CAUSAS Y AMENAZAS.



### **1.3. CONSECUENCIAS.**

Esta baja en las ventas está sumiendo a la empresa en una iliquidez, lo cual también ha afectado los planes de inversión y desarrollo dejándola en un estancamiento económico al no poder cumplir con la mayoría de sus obligaciones financieras, esto ha contribuido para bajar el ánimo de los trabajadores quienes ven como su ingreso promedio mensual disminuye por la poca venta del producto, lo que ha dado como resultado una baja satisfacción al cliente, pues se puede generar la hipótesis de que la causa de la baja satisfacción y fidelidad del cliente puede ser la baja satisfacción del personal ¿Cuánto cuesta tener un equipo desmotivado?

Para realizar este diagnóstico tomamos en cuenta muchos aspectos de seguimiento y control. Así como, la revisión de documentación. Se encontraron muchos puntos débiles y también muchas de las razones que pueden explicar este tipo de debilidades:

- a) Falta de comunicación.
- b) Carencia de mecanismos de seguimiento y registro.
- c) Nula participación en el diseño de la estrategia de los niveles jerárquicos.
- d) Políticas de recursos humanos desvinculados del logro de los objetivos.
- e) En especial, la ausencia de un diagnóstico que permita conocer las debilidades que sea necesario corregir para asegurar el éxito.
- f) Nula existencia e implementación de acciones preventivas, correctivas y de mejora continua.

## 2. SISTEMA BÁSICO DE LA CALIDAD EXISTENTE EN SPORTLINE.

En este punto se describe el sistema básico de la calidad existente en la empresa, también el Proceso Crítico a Mejorar, figuran las variables o atributos que sirven de sustento a la investigación y la Metodología Empleada. Se define la población y muestra, así como, las técnicas de recolección de datos.

Haciendo énfasis en el servicio desarrollado en el área, se define que un proceso de ventas documenta aquellos pasos de principio a fin del ciclo de ventas, que desembocan en un incremento de la productividad. Provee un marco de trabajo para cada fase del ciclo de ventas.

Un buen proceso de ventas debe permitir, identificar, analizar, calificar y medir las oportunidades, y de este modo, determinar cuál es el paso más adecuado para el cierre del negocio. Estos procedimientos deberían estar alineados con la manera en que compra el cliente más que en la forma en la que venden los vendedores.<sup>3</sup>

SPORTLINE tiene identificado los siguientes procesos como los necesarios para el Sistema básico de la Calidad:

CÓDIGO	PROCESO DE GESTIÓN
P01	Mejoras
P02	Compras
P03	Ventas
P04	Relación con los Clientes
P05	Gestión de los Recursos Humanos
P06	Infraestructura
P07	Recursos Financieros

<sup>3</sup> Rogelio Carrillo Penso, Los procesos y el proceso de ventas, Producto, Agosto 2002.



## **2.1. DATOS Y COMPARATIVOS DE VENTAS.**

La siguiente tabla muestra un comparativo de ventas en valores (miles de dólares) de los últimos dos años más el año en curso, así como, los márgenes de contribución de un año a otro, donde observamos que el rubro calzado es el que más ingresos generan la empresa pero al mismo tiempo es el que más pérdidas ha tenido.

El descenso en las ventas al mismo período que en los últimos dos años ha sido del 8.11% con respecto al 2009 y 17.41% con respecto al 2010 como se observa en la tabla1. Existe una caída en uno de los rubros que mas ingreso genera a la empresa que es la venta de calzado en este año ha tenido una baja de entre el 12% y 15% mensual según datos de la empresa.

En el Anexo 2 se encuentra un comparativo de ventas acumulado por categoría, también grafico de barras para ilustrar esta misma información se encuentra en el Anexo 3. En ambos se puede observar que de la venta de todas las categorías para la Empresa el proceso más importantes para SPORTLINE es la venta de calzado ya que los volúmenes de venta registrados durante los últimos años así lo confirman, a demás del peso económico que representa para la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior escogimos el proceso de venta de calzado de la tienda para analizar dicho proceso.

### **3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA SERVQUAL COMO INSTRUMENTO DE MEDICION DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.**

SERVQUAL proporciona un estudio de la calidad desde el punto de vista del consumidor y consiste, por tanto, en un instrumento de medida de la calidad tal y como es percibida por el cliente. Debe entenderse como una herramienta más de la evaluación de un modelo de gestión de la calidad total en cuanto que su implantación posibilita la mejora global del sistema, permitiendo reorientar las fases de planificación, control y mejora de la misma en un contexto empresarial concreto.<sup>4</sup>

Como instrumento de medición y diagnóstico cumple con los requisitos de ser suficientemente sensible y específico, tiene valor predictivo, es un instrumento con fiabilidad. Estos parámetros serán los que proporcionen la validez al cuestionario. La redacción de preguntas, la comprensibilidad de las mismas por parte de los clientes es una circunstancia clave en la construcción de los cuestionarios de satisfacción. El tipo de preguntas y el orden de las mismas serán también factores a tener en cuenta en la realización de las encuestas.

Las cinco dimensiones finales de este trabajo de depuración y, por tanto, las cinco dimensiones contempladas en la escala SERVQUAL que presentamos son las siguientes:

1. Aspectos tangibles
2. Confiabilidad
3. Capacidad de Respuesta
4. Seguridad
5. Empatía

---

<sup>4</sup> Colunga Dávila Carlos "La calidad del servicio" México, 1995, Panorama Editorial.

**Aspectos tangibles:** Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía, Productos, precios, vitrinas, estantería, mobiliario, etc.

Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.

**Confiabilidad:** Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Aunque ambos requisitos pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

**Capacidad de Respuesta:** Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

**Seguridad (Competencia del personal):** El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

**Empatía:** Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), los clientes se identifican más con tres aspectos diferentes que son:

- Facilidad de contacto: ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?
- Comunicación: Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
- Gustos y necesidades: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

Para cada una de los atributos de la calidad se pide que el cliente valore las expectativas (el producto esperado) y la calidad realizada (el producto recibido), obteniendo la satisfacción mediante la diferencia entre calidad recibida y expectativas.

La información obtenida nos permitirá identificar las brechas más críticas. Esta información nos dará la percepción del cliente respecto al servicio recibido y al vendedor respecto al servicio dado. También la información recopilada servirá a la empresa para mejorar su actual condición.

En el Anexo 4 se encuentra una tabla donde se describe la forma que deben manifestarse las dimensiones de la calidad.

En el Anexo 5 esta detallado el modelo propuesto para el levantamiento de la encuesta SERVQUAL (Técnicas e instrumentos de recolección de datos).

En el Anexo 6 se encuentran los resultados de la aplicación de esta encuesta están en de forma consolidada.

En el Anexo 7 Los datos recopilados en SERVQUAL, así como, desglosados uno por uno con sus tablas de cálculos y un histograma para su mejor apreciación (Análisis de los datos SERVQUAL).

La primera idea que recoge su estudio es que existen un conjunto de discrepancias o diferencias (GAPS) entre las percepciones que tiene el aparato directivo y ejecutivo de una empresa sobre la calidad esperada por los clientes y la percepción sobre la calidad del servicio que se forma el cliente cuando lo recibe. Las principales diferencias detectadas podemos observarlas en la Figura 1.

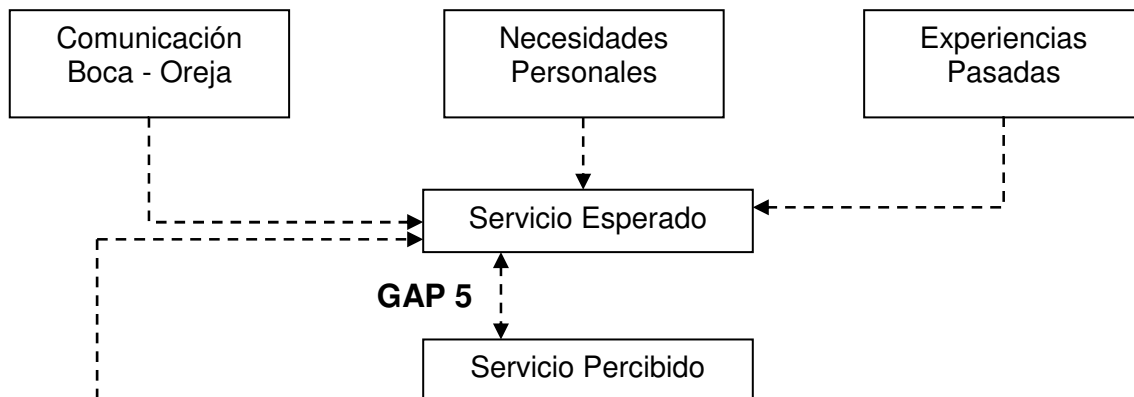
### 3.1. FACTORES DETERMINANTES EN LA FORMACIÓN DE UNA PERCEPCIÓN DE CALIDAD.

El siguiente gráfico contiene información acerca del modelo de deficiencias desarrollado para la determinación de la calidad de los servicios brindados por las empresas. Este define la calidad del servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado.

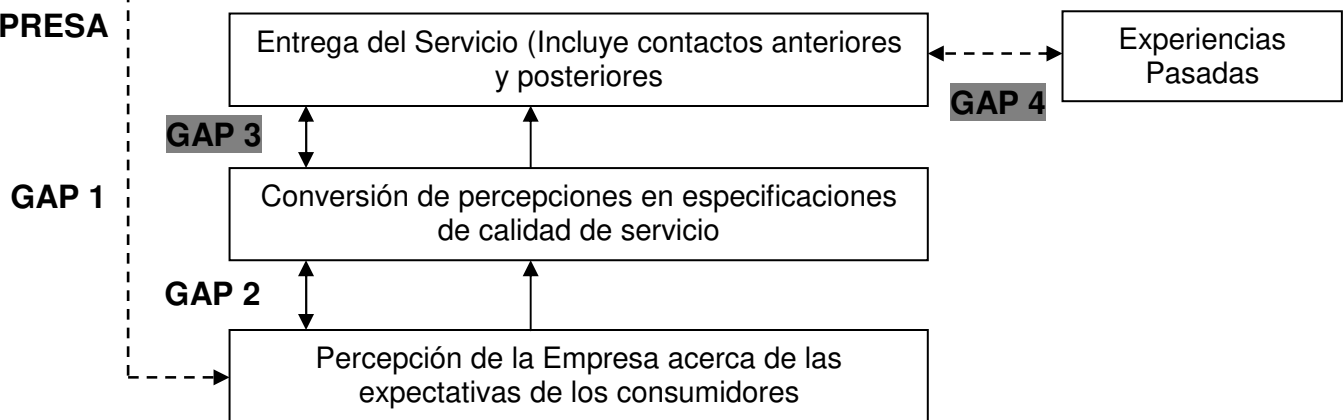
Los GAP sombreados son los presentes en la condición de interés.

**Figura 1: Modelo GAP**

#### USUARIO



#### EMPRESA



**Fuente:** Berry, Leonard, Zeithaml y Parasuraman "Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores" España, 1993. Editorial Díaz de Santos.

### **3.2. APLICACIÓN DEL MODELO GAP.**

En el proceso de ventas de SPORTLINE hemos identificado la existencia de dos discrepancias de calidad las cuales explicamos a continuación:

#### **GAP 3 = GAP DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.**

Mayor información y mejora de los canales de comunicación interna. Una correcta información, útil para el que la recibe, comprensible, completa, puntual, oportuna y que respete unos principios éticos.

Formar a los empleados para prestar servicios de calidad, explicando a los trabajadores qué es lo que se quiere de ellos y por qué.

Entrenándolos debidamente, motivándolos, desarrollando el sentimiento de pertenencia y creando un buen ambiente de trabajo, proporcionando los sistemas de apoyo que sean necesarios.

Reteniendo a los mejores mediante el reconocimiento de los méritos (por los superiores, los colaboradores y los compañeros) y la recompensa.

El trabajador debe reflexionar constantemente sobre la forma de mejorar el estado presente de las cosas con miras a proporcionar la mayor satisfacción a los clientes.

#### **GAP 4 = GAP DE LA COMUNICACIÓN: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él.**

Mejora de los canales de comunicación y vínculos de unión entre las dos comunicaciones existentes en la organización, interna y externa.

Cualquier acción de Comunicación externa debe ser comunicada a los públicos internos. No puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los clientes internos y a los externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la comunicación interna como la externa. Las informaciones externas son las que llegan a los usuarios y comunidad por medio de diferentes medios de comunicación.

Si todos los miembros de la organización conocen de antemano la información que va a ser lanzada a la población, pueden contribuir con su punto de vista a hacer correcciones o modificaciones del mensaje, más acordes con el servicio real, que se está prestando.

Por Ejemplo: SPORTLINE dice ofrecer toda una gama deportiva: En lo referente a Calzado, no ofrece todas las marcas que se utilizan para hacer deportes, asimismo, en las marcas comercializadas no tiene existencia de muchos modelos.

Obviamente esto aumentará el GAP 4, mientras que si los canales de comunicación interna funcionan de manera puntual, con celeridad y antelación, evitaremos este tipo de problemas.

En conclusión la importancia de la implementación del modelo SERVQUAL y la identificación de los GAP que afectan el proceso, radica en que de su presencia y buen manejo depende dar al cliente una experiencia de compra/servicio de calidad que permita establecer un vínculo emocional positivo que a su vez propicia la lealtad del cliente a la empresa.

El conjunto de los factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.

Bien vale la pena realizar una evaluación previa de estos factores y una evaluación inicial de cómo se encuentra la empresa donde laboramos. Un servicio con calidad logrará que los clientes regresen.



## 4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

### 4.1. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

Para cumplir con el fin de este estudio fue necesario aplicar entrevistas a los clientes de la tienda SPORTLINE.

El primer paso para la selección de la muestra, consistió en definir los parámetros sobre los cuales se realiza la investigación de campo, estos incluye: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo. El siguiente cuadro incluye cada uno de los elementos de muestra de acuerdo al estudio.

Definición de los parámetros:

Entrevista a Clientes	
Elementos	Clientes de la Tienda
Unidades de Muestreo	Hombres, Mujeres
Alcance	Tienda SPORTLINE
Tiempo	1.5 Semanas

El segundo paso consistió en tomar una decisión sobre el tamaño de la muestra. Para entrevistar a los clientes se decidió utilizar el muestreo probabilístico los clientes que visitan en promedio la tienda en una semana son 245 pero de estos en las últimas semanas son aproximadamente 98 los que buscan el rubro calzado.

La formula seleccionada para calcular el tamaño de la muestra se la siguiente:

$$n_0 = \frac{Z^2 * pq}{e^2}$$

Donde:

**$n_0$**  = Tamaño necesario de la muestra

**$N$**  = Población.

**$Z (1-\alpha)$**  = Nivel deseado de confianza

**p:** Proporción de los que poseen el atributo.

**q:** Proporción de lo que no poseen el atributo.

**pq:** Varianza de la proporción.

**e** = Error que se está dispuesto a aceptar en el nivel de confianza señalado

Tablas de apoyo para el cálculo del tamaño de una muestra por niveles de confianza en Anexo 8.

### Calculo de la Muestra:

$$n_0 = \frac{Z^2 * pq}{e^2}$$

**Donde:**

N=98                      e= 5%

1- $\alpha$ = 95%              p= 0.5

Z=1.96                  q (1-p)= 0.5

$$n_0 = \frac{Z^2 * pq}{e^2}$$

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2} = 384$$

Como el número encontrado es alto, procedemos a ajustar por medio de la interacción de muestras, aplicando la siguiente fórmula:

$$n' = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}} \longrightarrow n' = \frac{384}{1 + \frac{(384 - 1)}{98}} = \frac{384}{1 + 3.9082} = 78$$

El resultado indica que **n=78**, es decir las encuestas a realizar son 78 en la tienda de SPORTLINE y es un numero ajustable.

## 4.2. RECOLECCIÓN DE DATOS.

La recolección de datos de la presente investigación se llevo a cabo de la siguiente manera: Acudimos a las oficinas centrales de la Empresa en el país, para que nos proporcionaran un permiso y poder así encuestar a los clientes. Una vez con el permiso acudimos a la tienda que sería el foco de estudio, la cual está ubicada en el centro comercial Galerías Santo Domingo. El siguiente paso fue concertar una cita con el responsable de la tienda para explicarle los motivos del estudio y solicitarle su cooperación, asimismo, se le entrego una copia del contenido del encuesta.

Las encuestas a los clientes se realizaron dentro de la sucursal, primero exploramos el lugar adecuado dentro de la tienda para poder aplicar el encuesta, el lugar ideal fue la sala de pruebas de calzado pues es donde se contaba con la mayor comodidad.

## 4.3. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Para facilitar la captura de los datos recabados por medio de la investigación de campo, las encuestas fueron transformadas y procesadas en el paquete estadístico SPSS vs 19 en su versión de evaluación disponible en Internet.

El criterio que se siguió para interpretar los resultados de la encuesta con una escala de Likert de 5 puntos fue:

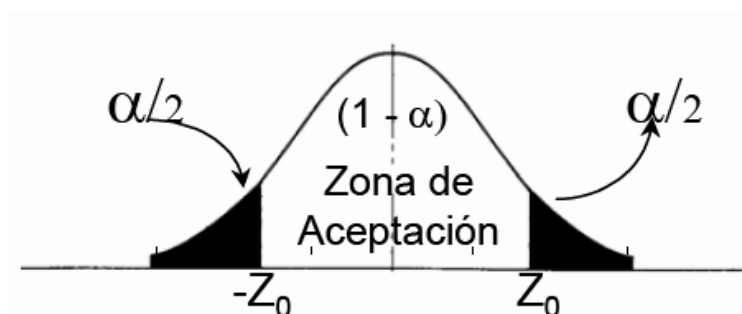
1. En total desacuerdo
2. Desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo

Según el uso que dimos a la escala Likert donde definimos un valor intermedio:

Valor (3) para Indiferente	}	Valor ( $\geq 3.5$ ) Aceptable
Valor (4) para De acuerdo		

Entonces tomamos medias mayores o iguales a  $\geq 3.5$  son consideradas como **Aceptables**, y medias menores a  $\leq 3.5$  se consideraron como **No Aceptables**. Este rango se definió con el propósito de que aquellos elementos de la calidad en el servicio que ofrece la empresa SPORTLINE de Galerías Santo Domingo, cuyo valor fuera entre 3.0 y 3.5, que pudieran catalogarse como regulares, también sean tomados en cuenta como áreas de oportunidad para lograr un nivel más alto de satisfacción.

La Media general (Media de todos los promedios de todos los usuarios encuestados) fue de 3.25 puntos. Para decidir si es necesario implantar un programa de mejora basándose en los resultados de la encuesta, se planteó la prueba de hipótesis nula para determinar si se requiere o no implementar mejoras en el servicio prestado por la empresa.



### Hipótesis nula.

( $H_0$ ). La sucursal de SPORTLINE Galerías Santo Domingo no requiere implementar mejoras en su servicio.

$$H_0: \mu \geq 3.5$$

### Hipótesis alternativa.

( $H_A$ ) Si se requiere de la implantación de mejoras en el servicio de SPORTLINE Galerías Santo Domingo.

$$H_1: \mu < 3.5$$

Para una población de 78, el estadístico más apropiado es la prueba Z. Para un valor de significancia de  $\alpha = 0.05$

Tabla de valores  $z_{\alpha}$  y  $z_{\beta}$  más frecuentemente utilizados en Anexo 9.

El valor de  $Z = 1.96$  (de acuerdo a valores en tablas)

El valor calculado de  $Z$  es:

$$Z = \frac{(\bar{X} - \mu)}{\left(\frac{\sigma}{\sqrt{n}}\right)}$$

Donde:

**Z**= Valor estadístico de la muestra

**X**= Media del promedio de todos los promedios de todos los usuarios encuestados

**$\sigma$**  = Desviación estándar (La desviación estándar fue calculada con datos recopilados)

**n** = número de los encuestados

Del análisis de los datos se encontraron los siguientes valores para la desviación estándar utilizando la venta en pares de una semana (6,8,6,5,7,8,8) y la media.

$$\bar{X} = 3.25$$

$$\mu = 3.5$$

$$\sigma = 1.1$$

$$n = 78$$

**Calculo de Z:**

$$Z = \frac{(\bar{X} - \mu)}{\left(\frac{\sigma}{\sqrt{n}}\right)}$$

$$Z = (3.25 - 3.5) / (1.1/8.83)$$

$$Z = -0.25 / 0.12$$

$$Z = -2.01$$

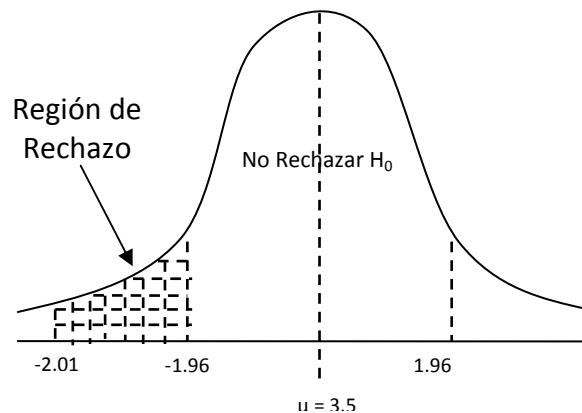
$$\boxed{-2.01 < 3.5}$$

La regla de decisión la formulamos teniendo en cuenta que esta es una prueba de dos colas, la mitad de 0.05, es decir 0.025, está en cada cola. El área en la que no se rechaza  $H_0$  está entre las dos colas, es por consiguiente  $1-\alpha=0.95$ . El valor critico para 0.025 da un valor de  $Z_c = 1.96$

Por consiguiente la regla de decisión es rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, si el valor  $Z$  calculado no queda en la región comprendida entre -1.96 y +1.96. En caso contrario no se rechaza la hipótesis nula si  $Z$  queda entre -1.96 y +1.96. Por tanto “Si se requiere de la implantación de mejoras en el servicio”

## Toma de decisión.

En este último paso comparamos el estadístico de prueba igual a  $Z = -2.01$  y lo comparamos con el valor crítico de  $Z_c = -1.96$ . Como el estadístico de prueba calculado cae a la izquierda del valor crítico de  $Z$ , se rechaza  $H_0$ .



Los datos recopilados en la investigación arrojaron los siguientes resultados:

La mayoría de los elementos evaluados tienen una calificación menor a 3.5 y en promedio la calificación es de 3.2, por lo cual es necesario enfocarse en la gran mayoría de elementos; en el Anexo 6 se muestra la tabla con los resultados de la encuesta.

## CAPITULO II. ELEMENTOS DE MEJORA Y METODOLOGIA A IMPLEMENTAR.

“Un cliente se queda con un proveedor de servicios por varias razones: Porque confía en el servicio que le presta, porque se siente bien atendido, porque la retribución que recibe por lo que paga le parece justa, porque se superan sus expectativas al darle más de lo que espera, y porque la calidad total de la experiencia con la Empresa es Fenomenal...”<sup>5</sup>

Para buscar una transformación organizacional con objetivo de fortalecer la posición competitiva de SPORTLINE, S.A. Se propusieron una serie de elementos de mejora con los cuales la empresa no contaba o bien no tenían identificados hasta el momento como lo son:

- **Propuesta de Diagrama de Lealtad del Cliente:** Buscando la transformación organizacional con el objetivo de fortalecer la posición en el mercado, se propone un modelo de Lealtad del cliente donde se identifican tres categorías principales con sus atributos que se utilizan para evaluar el desempeño de la tienda y determinar la lealtad de sus clientes. (Figura 1)
- **Identificación de momentos de la verdad en el Proceso:** La empresa no tiene definidos, ni conoce el termino momentos de la verdad. Es por esto que se procedió a identificarlos dentro del ciclo de ventas y documentarlos. Así se tiene una vista panorámica del servicio y permite determinar áreas de oportunidad que permitan mejorar el servicio.
- **Identificación de los clientes que interactúan en el Proceso:** La Empresa realmente no saben a ciencia cierta quiénes son sus mejores clientes, de acuerdo a esto detallamos una forma sencilla de identificarlos.
- **Propuesta de Flujo de proceso de ventas:** Se realizo una propuesta para el proceso de ventas pues la empresa no cuenta con ninguna información de este

---

<sup>5</sup> Äfross, C. y Michael Zuckerman (2001) “Determinar rápida y precisamente las necesidades del cliente. Calidad del Progreso. Volumen 34, No. 7. Julio 2001.

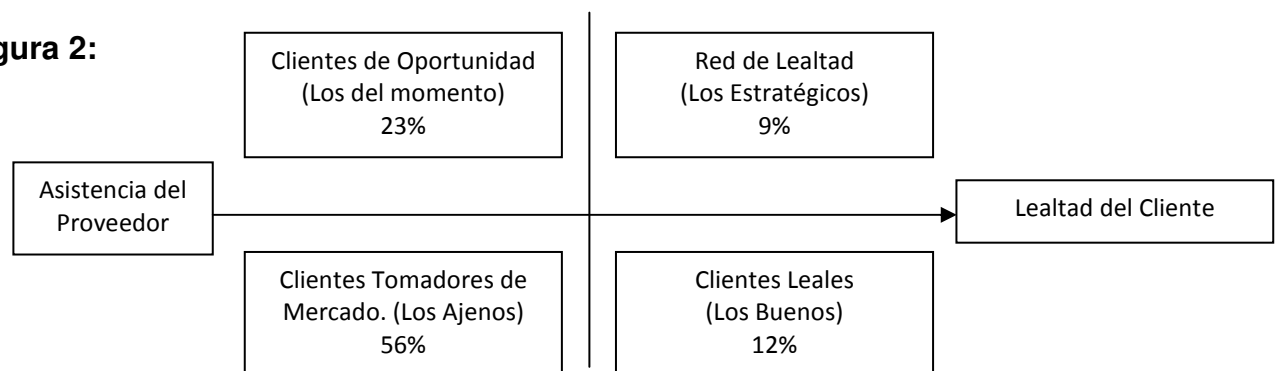
tipo. Acá se definieron los pasos que se deben llevar a cabo para contar con las condiciones optimas de apertura, así como, se toma en cuenta la interacción con el cliente, también se determinan los puntos críticos de control los cuales se encontraron mayormente en los condicionantes del flujo. Definidos los puntos críticos realizamos unas fichas de control donde se evalúan los escenarios y se proponen mejoras para los puntos críticos encontrados.

- **Propuesta de implementación Metodología de las 5S:** Las **5S** son cinco principios japoneses cuyos nombres comienzan por S y que van todos en la misma dirección. Los conceptos y herramientas SERVQUAL fueron utilizados como guía para esta estrategia. Se define un diagrama con la explicación de la implementación de las 5S, así mismo, se explica porque son necesarias a nivel de entorno, personas e instalaciones. Como la empresa no está familiarizada con la metodología se realiza una propuesta de autoevaluación en la Tienda.

## 1. LEALTAD DEL CLIENTE.

Con absoluta certeza, existen una gran cantidad de clasificaciones de diferente índole para los diferentes tipos de clientes, sin embargo, para efectos de este documento, definiremos únicamente cuatro tipos de clientes bajo los marcos de “LEALTAD DEL CLIENTE”. (Ver Figura 2).

**Figura 2:**



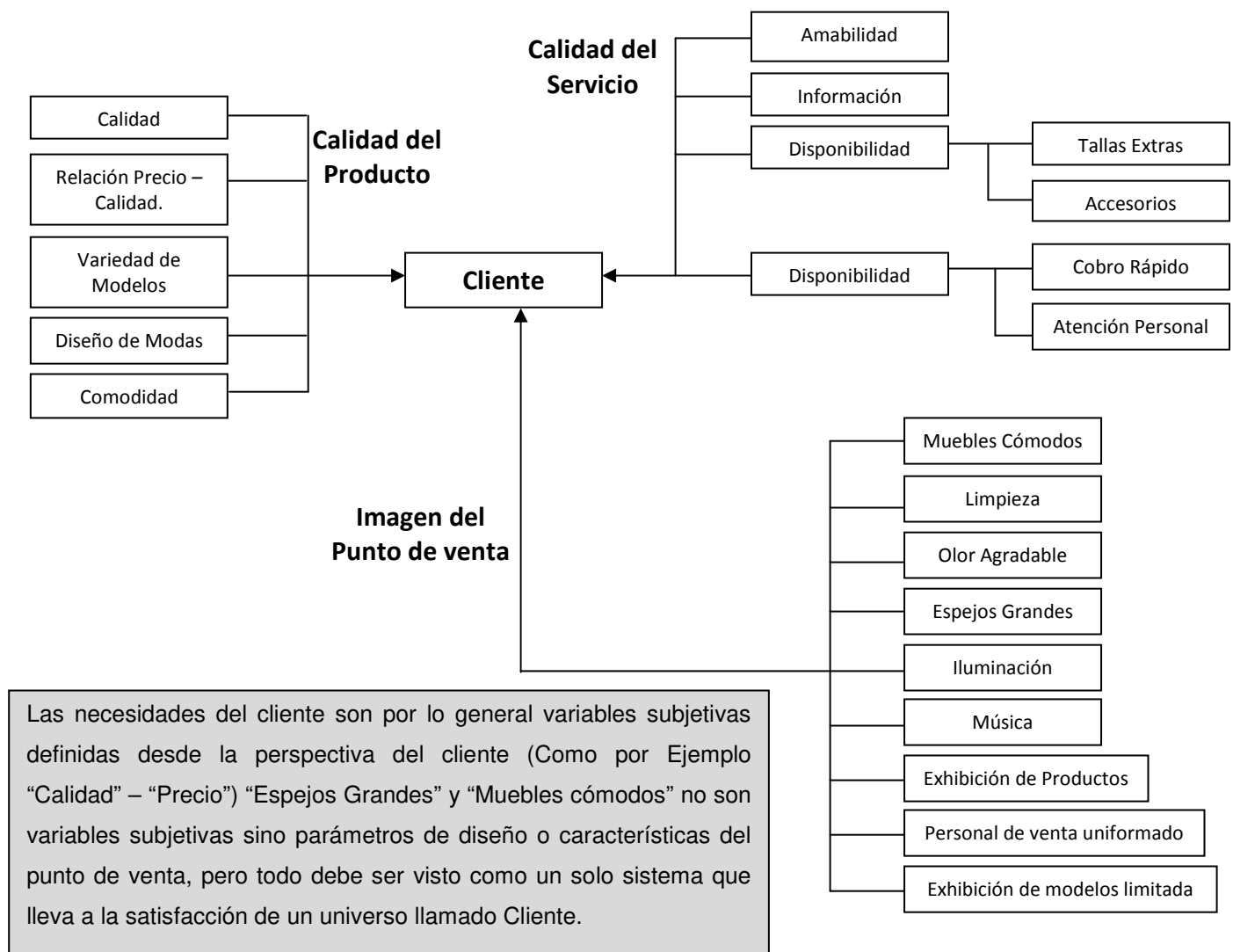
(Fuente: John J. Bowen Jr. y Meter Kurey (revista Onwallstreet, 2006))



### 1.1. DIAGRAMA DE LEALTAD DEL CLIENTE PROPUESTO PARA SPORTLINE.

Para poder recopilar información cualitativa y cuantitativa y lograr un mejor entendimiento de los clientes y después utilizar esta información como entrada para las recomendaciones del proceso de ventas, se realizaron una serie de entrevistas SERVQUAL con una muestra de clientes. La cual abarca tres puntos importantes en el éxito de todo negocio y serán usadas para evaluar el desempeño de la organización y determinar la lealtad de sus clientes.

**Figura 3: Propuesta de diagrama de lealtad del cliente:**



## 2. IDENTIFICACIÓN DE MOMENTOS DE LA VERDAD EN EL PROCESO.

Momento de la verdad: El preciso instante en que el cliente se pone en contacto con el servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.

Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar de servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.) es también un momento de la verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad.

SPORTLINE no tiene identificados cuales son los momentos de la verdad que intervienen en su proceso, así como, el cliente desconoce las estrategias, procesos, sistemas, problemas o éxitos de la empresa, solo conoce lo que la empresa hará por el o bien le ofrecerá en ese momento y a partir de ello calificara la calidad del servicio. Para garantizar la mejora continua se identificaron los siguientes momentos de la verdad en la tienda:

**El Principal momento de la verdad es la visión de instalaciones:** hablar de este y especificar que pasando este momento se desglosan otra serie de momentos **como horario de atención y contacto con el servicio y existencia del producto** (este último un momento crítico de la verdad).

La imagen permea todos los aspectos de su negocio y del producto o servicio que se ofrece, La imagen es extremadamente importante a la hora de vender algo, desde el exterior de su local, hasta la actitud de todos los empleados.

**Para captar la atención del cliente, posicionarse en su mente y así generar demanda por sus productos o servicios**, es necesario desarrollar una imagen corporativa potente y así poder diferenciarse de sus competidores.

Otro momento de la verdad en el proceso se encuentra en el preciso instante en el que el cliente se pone en contacto con el servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.

**Existencia del producto en el momento de la venta:** El inventario ideal permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantánea, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar lo cual se verá reflejado en la pérdida de la venta y en el peor de los casos del cliente, pues este pensará que cada vez que visite la tienda nunca habrá existencia del producto deseado.

**Contacto con el servicio:** Lo primero se debe de realizar cuando se presenta esta situación es saludar al cliente, con una gran sonrisa y de manera amable para manifestarle que se ha detectado su presencia y se está listo para atenderlo. En caso que el vendedor este ocupado atendiendo a otro cliente, deberá manifestar que su presencia ha sido detectada, las formas de hacerlo son sencillas, desde una mirada y una sonrisa acompañada de ¡buenos días! O ¡buenas tardes!, esto provocará que el cliente esté dispuesto a esperar algunos minutos para ser atendido. Si el cliente percibe que su presencia ha pasado desapercibida, seguramente se sentirá incomodo, lo cual sin duda reducirán las posibilidades de que realice una compra y formándose una impresión negativa de su servicio.

El personal de la tienda debe tener como estrategia que todos los momentos se dirijan a la satisfacción de las necesidades prácticas y personales del cliente, de no pasar esto se generará un momento crítico de la verdad donde la mayoría de las veces la compra de calzado o bien la prestación del servicio no se lleva a cabo.

### 3. TIPOS DE CLIENTES QUE INTERACTÚAN EN EL PROCESO.

Existe una teoría en las empresas que pocas veces recuerdan “Trata a tus empleados como quieras que ellos traten a sus clientes”. Es importante considerar que los consumidores son los clientes externos pero también se cuenta con personal al interior de la empresa que requieren ser atendidos y satisfacer sus necesidades. Para esto los hemos clasificado de la siguiente manera:

**Clientes Internos:** Son aquellos que se encuentran en estrecha relación con la empresa, son consumidores también de productos y servicios y se les debe tomar en cuenta a la hora de la toma de decisiones.

**Los empleados:** también son consumidores de productos y servicios, sus familiares y amigos también lo son, no hay que descuidarlos, se puede consentirlos como a los clientes externos sin llegar a malcriarlos.

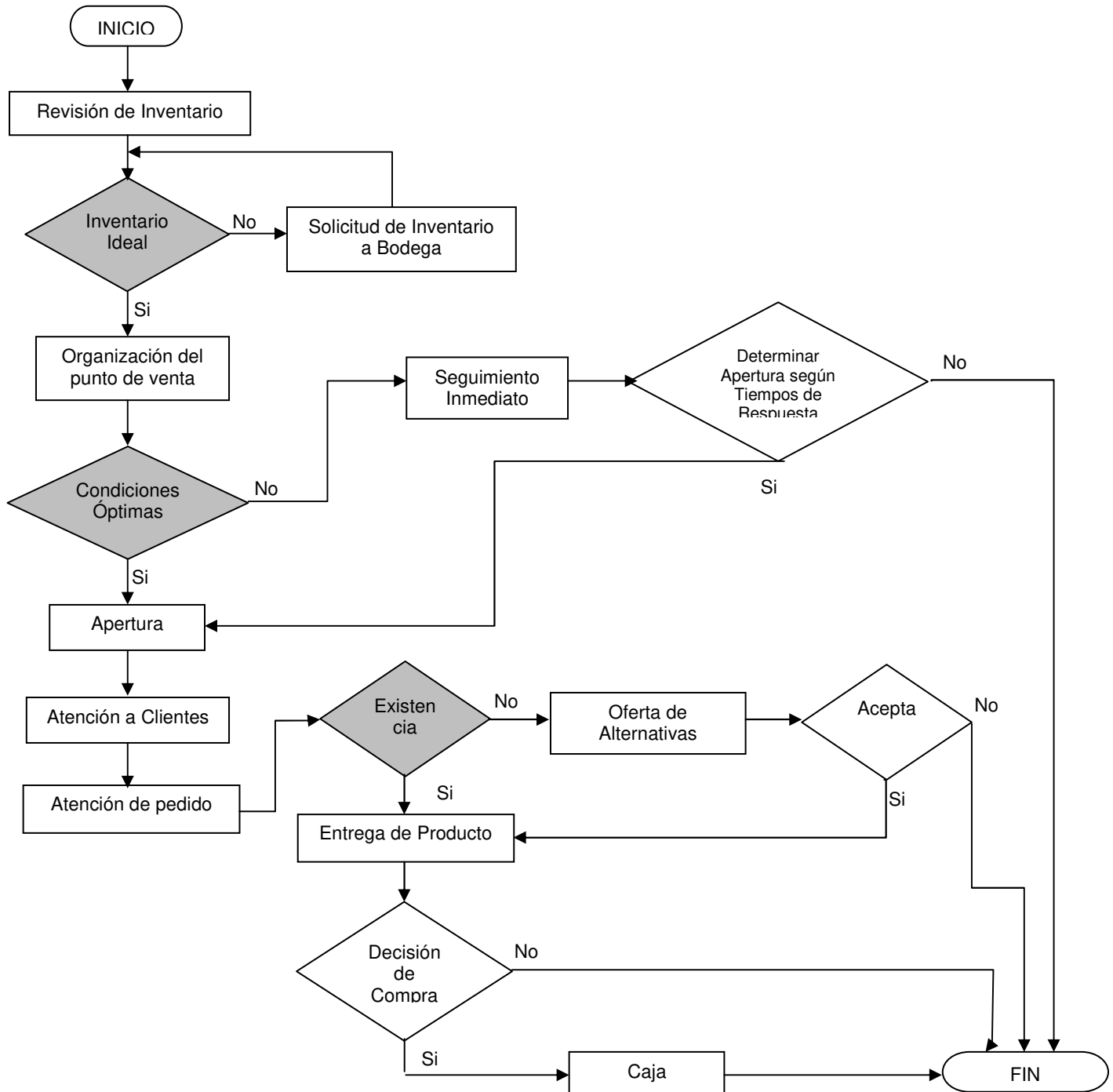
**Los proveedores:** quienes nos proveen de materias primas, artículos diversos para realizar labores, energías, uniformes, papelería, computo y otros servicios necesarios para la empresa, también son nuestros clientes, pueden serlo o pueden recomendarnos con conocidos, por lo que es de vital importancia que la relación de la empresa con los proveedores siempre sea sana y cordial.

**Clientes Externos:** Son la sociedad en general, cada individuo y grupo que se encuentra o no en situación de ser consumidor. No se debe olvidar que los niños y adolescentes generan consumo aunque no cuenten con ingresos aún.

Como se comenta anteriormente se ha seleccionado dentro del proceso de ventas de calzado, la calidad del servicio específicamente por ser este uno de los indicadores más importantes para determinar la fidelidad de los clientes, así como uno de los rubros que mas ingreso genera en concepto de ventas a la empresa, este proceso se evidencia a través del siguiente flujo:

#### 4. PROPUESTA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS.

SPORTLINE no tiene un proceso de ventas definido en su estructura empresarial, debido a esto se da la necesidad de desarrollar y proponer el siguiente Flujo para el proceso de ventas el cual abarca la Relación con los clientes, con sus diferentes puntos críticos sombreados.



La mejora continua es la parte de la gestión encargada de ajustar las actividades que desarrolla la organización para proporcionarles una mayor eficacia y/o una eficiencia. Al analizar el proceso de ventas de la organización y sus posibilidades de mejora aparecen diferentes circunstancias dentro de los puntos críticos de control a los cuales se les debe prestar mayor atención.

El proceso tiene un nivel de funcionamiento con deficiencias en muchos de sus aspectos y está alejado del cumplimiento de sus objetivos. Para tratar este problema indicamos las siguientes tarjetas de control para las oportunidades de mejora:

<b>Punto Crítico de Control 1</b>		Inventario Ideal.
<b>Condicionante:</b>		
<b>Si</b>	Curva de tallas completa por modelo ( 5, 5 ½, 6, 6 ½, 7, 7 ½, 8, 8 ½, 9, 9 ½, 10, 10 ½, 11, 12)	
<b>No</b>	Curva de tallas no está completa.	
<b>Mejoras:</b>		
La buena gestión del inventario permite a la empresa mejorar la gestión de su capital de trabajo en la medida en que no lo tiene inmovilizado en un inventario con las consencientes pérdidas.		
<ul style="list-style-type: none"><li>- Inventario ideal se debe manejar con 2.5 meses de inventario según las ventas.</li><li>- La existencia de un inventario ideal disminuye el riesgo de disminuciones de precio y promociones.</li><li>- Revisión de inventario se debe hacer la noche anterior antes de cerrar la tienda, para facilitar esto se puede tomar como referencia el producto más vendido.</li><li>- Planificación y control de rotación de inventario. (Lo importante es que un producto no permanezca en el inventario más tiempo de lo necesario).</li><li>- Tener mayor conciencia de lo costoso que es comprar para almacenar.</li></ul>		

<b>Punto Crítico de Control 2</b>	Condiciones Optimas para apertura
<b>Condicionante:</b>	
<b>Si</b>	Inventario Ideal, Presentación del punto de venta y trabajadores, equipos adecuando y funcionales.
<b>No</b>	Incumplimiento de condiciones mínimas para apertura. Seguimiento inmediato que determina la apertura según los tiempos de respuesta.
<p><b>Mejoras:</b></p> <p>Todos los recursos tomados en cuenta como condicionante que al ser transformados o utilizados permiten producir o comercializar con eficiencia los productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar cultura de mantenimiento de revisión y control de inventario ideal.</li> <li>- Optimización de tiempos de revisión, con esto lograremos <ul style="list-style-type: none"> <li>o Más tiempo para distribución de tareas de limpieza y revisión del punto de venta.</li> <li>o Tener siempre en cuenta la cadena de abastecimientos.</li> </ul> </li> <li>- Al tener una buena imagen del punto de venta se atrae más al comprador impulsivo y produce más ventas adicionales (accesorios). <ul style="list-style-type: none"> <li>o El comprador impulsivo es aquel que comprador espontaneo que se deja llevar por la apariencia y exhibición del producto.</li> </ul> </li> <li>- Contar con equipos modernos y de buena calidad mejora el almacenamiento de la información, así como, la rapidez en la generación de reportes y facturas.</li> <li>- Definiendo condiciones óptimas del negocio en cuanto a distribución de espacio y presentación del punto de venta y equipos modernos el comprador elige sus productos desde que entra y así se ahorra tiempo al personal.</li> </ul>	

<b>Punto Crítico de Control 3</b>	Existencia en el momento de la venta
<b>Condicionante:</b>	
<b>Si</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de todos los modelos y colores Exhibidos.</li> <li>- Curva de tallas completa por modelo. ( 5, 5 ½, 6, 6 ½, 7, 7 ½, 8, 8 ½, 9, 9 ½, 10, 10 ½, 11, 12)</li> </ul>
<b>No</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cancelación de compras.</li> <li>- Cualquier producto agotado representa perdida de ventas e inclusive clientes.</li> </ul>
<b>Mejoras:</b> <p>Momento de la verdad que define una compra, si las necesidades o deseos de los clientes pueden ser satisfechas por los productos o servicios, el negocio tendrá éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Inventario Ideal.</li> <li>- Cumplimiento de compromisos comerciales.</li> <li>- Atención inmediata de ventas.</li> <li>- En la revisión realizada antes de abrir la tienda se debe sacar las muestras de las cuales no se cuente con una curva de tallas completa, así como, colores o estilos, de esta manera borraremos de la mente de los clientes la respuesta “No Hay”.</li> </ul>	



## **5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE METODOLOGIA DE LAS 5S.**

### **5.1. ¿PORQUE 5S ES LA MEJOR METODOLOGIA PARA SPORTLINE?**

5S es la mejor metodología para la empresa por:

- La competencia cada vez es mayor.
- Las necesidades de los clientes son cada vez más cambiantes.
- El avance tecnológico es muy rápido y siempre hay que estarse actualizando.

Es muy importante adaptarse a los cambios para sobrevivir y ser competitivos.

### **5.2. RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA IMPLEMENTACION DE LAS 5S.**

En toda organización, los cambios en su forma habitual de trabajar en muchas ocasiones representan problemas, que en la mayoría de los casos son fuentes de retrasos o en el peor de los casos una total oposición de sus integrantes a la aplicación de este cambio.

Para el caso de la metodología de las 5's, su implantación en SPORTLINE se debe tomar como cambios que involucran un esfuerzo extra de todos los trabajadores.

Con el fin de minimizar estos cambios, se analizarán las **principales causas que generan la resistencia al cambio**:

Normalmente al querer implementar 5S en una empresa Nicaragüense escucharíamos:

- ✓ ¿Para qué limpiar si se ensucia de nuevo?
- ✓ Ya tenemos organización y Orden.
- ✓ Tenemos mucho trabajo como para estar perdiendo el tiempo con estas modas japonesas.
- ✓ ¿Me aumentarán el sueldo si soy limpio y Ordenado?
- ✓ ¿Quiero ver que el jefe haga primero las 5S en su oficina?
- ✓ ¿Implementar las 5S no aumentará las ventas?
- ✓ Tenemos bodegas con mucho producto y cajas, ni soñar con 5S.

## ¿Cómo vencer las Resistencias?

En el caso de SPORTLINE por ser una empresa pequeña, como el contacto entre las personas es permanente, se simplifican algunos pasos, por lo tanto es recomendable que el principal responsable se reserve el papel de dictar la política

“5S”, de ser auditor y de designar un líder del grupo que desarrolle todos los roles restantes.

Al mismo tiempo tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ✓ No ignorarlas: Es muy natural la resistencia al cambio.
- ✓ Hablar con los colaboradores para:
  - Conocer el origen de su resistencia.
  - Conocer sus preocupaciones y temores.
- ✓ Escuchar Propuestas.
- ✓ Predicar con el Ejemplo.

### 5.3. ¿POR QUE SON NECESARIAS LAS 5S?

**A nivel de las personas:**

Sin las 5S	Con las 5S
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta seguridad.</li> <li>✓ Falta higiene.</li> <li>✓ Descontento.</li> <li>✓ Fatiga, cansancio, pereza.</li> <li>✓ Rechazo inconsciente a Inspeccionar lugares sucios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mayor seguridad.</li> <li>✓ Higiene correcta.</li> <li>✓ Ambiente agradable.</li> <li>✓ Facilidad de inspección.</li> </ul>

### A nivel del entorno:

Sin las 5S	Con las 5S
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acumulados en lugares inaccesibles</li> <li>✓ Pérdidas importantes de tiempo.</li> <li>✓ Dificultad para consultar los documentos.</li> <li>✓ Entorno desagradable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disminución de riesgo de incendio.</li> <li>✓ Disminución de pérdidas de tiempo debidas a falta de organización.</li> <li>✓ Facilidad para consultar los Documentos.</li> <li>✓ Entorno agradable.</li> </ul>

### A nivel de las Instalaciones:

Sin las 5S	Con las 5S
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Funcionamientos degradados y averías expectantes.</li> <li>✓ Falta calidad, desperdicios debidos a suciedad de elementos, retoques.</li> <li>✓ Alteración del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilidad de control de niveles, fugas, obstáculos etc.</li> <li>✓ Menos incidentes debidos a depósitos de suciedad.</li> <li>✓ Eliminación de pequeñas averías.</li> <li>✓ Disminución de desperdicios y problemas de calidad.</li> </ul>

## 5.4. 5S COMO HERRAMIENTA DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.

Las 5S se podrían definir de la siguiente manera:

Como un estado ideal en el que:

- ✓ Los materiales y útiles innecesarios se han eliminado,
- ✓ Todo se encuentra ordenado e identificado,
- ✓ Se han eliminado las fuentes de suciedad,
- ✓ Existe un control visual mediante el cual saltan a la vista las desviaciones o fallos, y todo lo anterior se mantiene y mejora continuamente.

## 5.5. DIAGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN POR ETAPAS DE LA 5S.

5S	Limpieza Inicial	Optimización	Formalización	Perpetuidad
	1	2	3	4
<b>CLASIFICAR</b>	Separar lo que es útil de lo inútil	Clasificar las cosas útiles	Revisar y Establecer las normas de orden	<b>ESTABILIZAR</b>
<b>ORGANIZACION</b>	Tirar lo que es inútil	Definir la manera de dar un orden a los objetos	Colocar a la vista las normas definidas	<b>MANTENER</b>
<b>LIMPIEZA</b>	Limpiar las Instalaciones	Localizar los lugares difíciles de limpiar y buscar una solución	Buscar las causas de suciedad y poner remedio a las mismas	<b>MEJORAR</b>
<b>ESTANDARIZAR</b>	Eliminar lo que no es Higiénico	Determinar las zonas sucias	Implementar gamas de limpieza	<b>EVALUAR</b>
<b>DISCIPLINA</b>	<b>ACOSTUMBRARSE A APLICAR LAS 5S EN EL EQUIPO DE TRABAJO Y RESPETAR LOS PROCEDIMIENTOS EN EL LUGAR DE TRABAJO.</b>			<b>CONTINUAR</b>

## 5.6. EXPLICACION DEL DIAGRAMA DE IMPLEMENTACION POR ETAPAS.

**Primera etapa (LIMPIEZA INICIAL):** La primera etapa de la implementación se centra principalmente en una limpieza a fondo del sitio de trabajo, esto quiere decir que se saca todo lo que no sirve del sitio de trabajo y se limpian todos los equipos e instalaciones a fondo, dejando un precedente de cómo es el área si se mantuviera siempre así (se crea motivación por conservar el sitio y el área de trabajo limpios).

**Segunda etapa (OPTIMIZACION):** La segunda etapa de la implementación se refiere a la optimización de lo logrado en la primera etapa, esto quiere decir, que una vez dejado solo lo que sirve, se tiene que pensar en cómo mejorar lo que está con una buena

clasificación, un orden coherente, ubicar los focos que crean la suciedad y determinar los sitios de trabajo con problemas de suciedad.

**Tercera etapa (FORMALIZACION):** La tercera etapa de la implementación está concebida netamente a la formalización de lo que se ha logrado en las etapas anteriores, es decir, establecer procedimientos, normas o estándares de clasificación, mantener estos procedimientos a la vista de todo el personal, erradicar o mitigar los focos que provocan cualquier tipo de suciedad e implementar las gamas de limpieza.

**La cuarta y última etapa (PERPETUIDAD):** Se orienta a mantener todo lo logrado y a dar una viabilidad del proceso con una filosofía de mejora continua.

## **5.7. APLICANDO LAS 5S.**

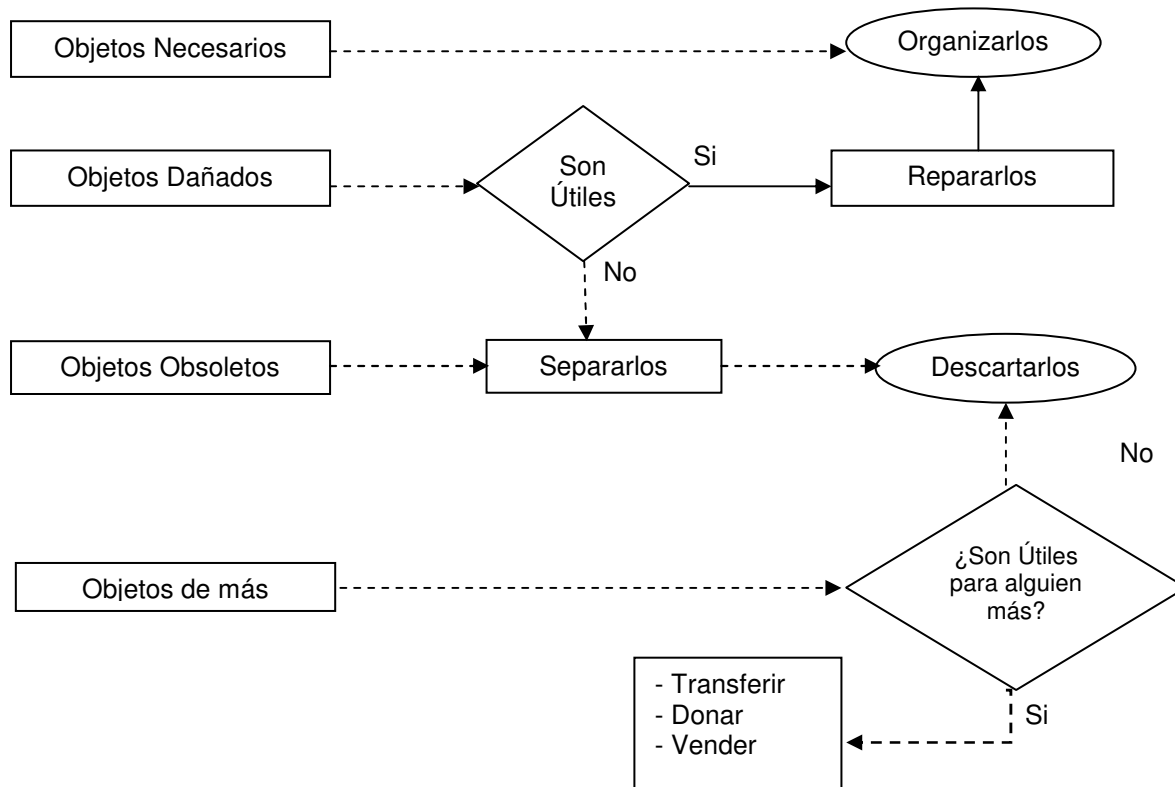
### **1S “SEIRI – CLASIFICACION”.**

El propósito de clasificar significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones del proceso de venta, así como, documentos y registros que no se ocupen. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio o eliminar.

#### **Implementación:**

- ✓ Haciendo inventarios de las cosas útiles en el área de trabajo.
- ✓ Entregar un listado de las herramientas o equipos que no sirven en el área de trabajo.
- ✓ Desechando las cosas inútiles.

## Gráfico 1: Diagrama de flujo para la clasificación.



Siguiendo este diagrama propuesto se podrá realizar una buena clasificación.

## IDENTIFICAR ELEMENTOS INNECESARIOS.

El primer paso en la clasificación consiste en identificar los elementos innecesarios en el lugar seleccionado para implantar la 5S. En este paso se pueden emplear las siguientes ayudas:

**Listado de elementos innecesarios:** Esta lista se debe diseñar y enseñar durante la fase de preparación. Esta lista permite registrar el elemento innecesario, su ubicación, cantidad encontrada, posible causa y acción sugerida para su eliminación. Esta lista es complementada por el operario, encargado o supervisor durante el tiempo en que se ha decidido realizar la campaña de clasificación (ver Anexos 11 y 12).

**Tarjetas de color:** Este tipo de tarjeta permite marcar o denunciar que en el sitio de trabajo existe algo innecesario y que se debe tomar una acción correctiva.

**Plan de acción para retirar los elementos:** Una vez visualizado y marcados con las tarjetas los elementos innecesarios, se tendrán que hacer las siguientes consultas:

- ✓ Mover el elemento a una nueva ubicación dentro de la tienda.
- ✓ Almacenar al elemento fuera del área de trabajo.
- ✓ Eliminar el elemento.

**Se obtendrán los siguientes beneficios:**

- ✓ Más espacio.
- ✓ Mejor control de inventario.
- ✓ Menor cantidad de desperdicio.
- ✓ Menor riesgo de accidente.

## **2S “SEINTON – ORGANIZAR”.**

Pretende ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio. Con esta aplicación se desea mejorar la identificación y marcación de los controles de inventarios, bodegas, documentación en áreas administrativas y su conservación en buen estado.

SEITON permite la ubicación de productos y materiales de forma rápida, mejora la imagen del área ante el cliente “da la impresión de que las cosas se hacen bien”, mejora el control de stock de productos y materiales, mejora la coordinación para la ejecución de trabajos.

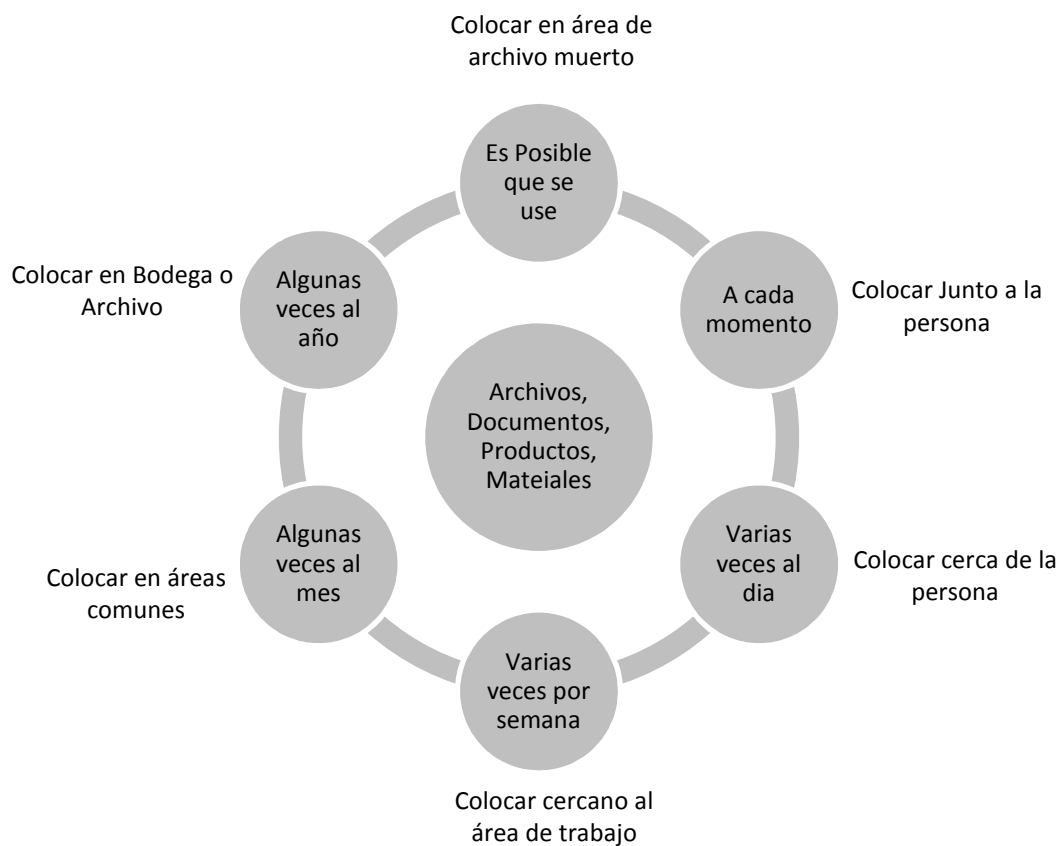
En el área de caja facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información.

### Pasos propuestos para organizar:

- ✓ En primer lugar, definir un nombre, código, color y ubicación para cada clase de artículo.
- ✓ Decidir dónde guardar las cosas tomando en cuenta la frecuencia de su uso.
- ✓ Acomodar las cosas de tal forma que se facilite el colocar etiquetas visibles y utilizar códigos de colores para facilitar la localización de los objetos de manera rápida y sencilla.
- ✓ Segmentación de la Bodega por producto para su mejor organización.

Una vez seleccionados los objetos necesarios se pueden ubicar por frecuencia de uso:

### Gráfico 2: Pasos propuestos para organizar.





### Se obtendrán los siguientes beneficios:

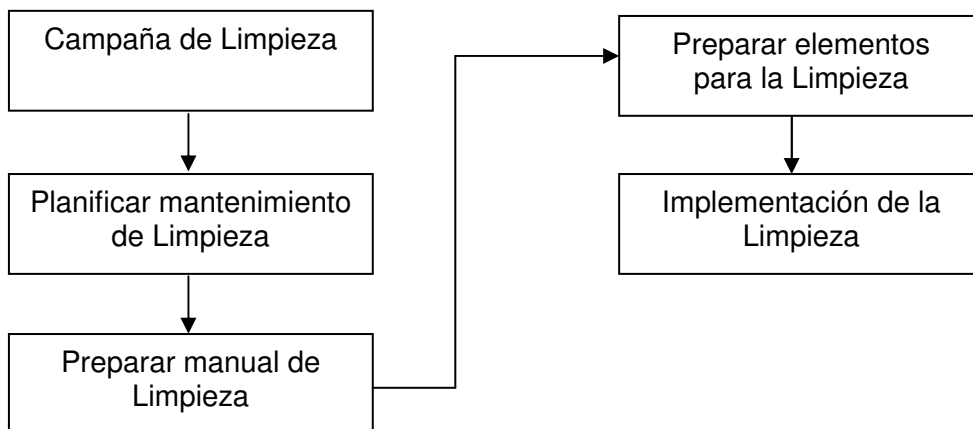
- ✓ Nos ayudara a encontrar fácilmente documentos u objetos de trabajo, también productos en una bodega mejor organizada por productos economizando tiempos y movimientos.
- ✓ Facilita regresar a su lugar los objetos o documentos que hemos utilizados, también producto que se haya requerido de bodega y no se haya vendido podrá regresar a su lugar original.
- ✓ Ayuda a identificar cuando falta algo (Documentos, inventario, Materiales).
- ✓ Da una mejor apariencia.

Una vez realizada la organización siguiendo estos pasos, se está en condiciones de empezar a crear procesos, estándares o normas para Mantener la clasificación, orden y limpieza.

### 3S “SEISO – LIMPIEZA”.

Pretende incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y la conservación de la clasificación y el orden de los elementos. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución.

#### Implementación:



**Campaña de limpieza:** Es un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos, bodega e inventarios permanentemente. Las acciones de limpieza deben ayudarnos a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial. Como evento motivacional ayuda a comprometer a la dirección y operarios en el proceso de implantación seguro de la 5 S.

**Planificar el mantenimiento:** El jefe de área debe asignar un cronograma de trabajo de limpieza en el sector de la planta física que le corresponde. Si se trata de un equipo de gran tamaño o una línea compleja, será necesario dividirla y asignar responsabilidades por zona a cada trabajador. Esta asignación se debe registrar en un gráfico en el que se muestre la responsabilidad de cada persona.

**Preparar el manual de limpieza:** Es útil elaborar un manual de entrenamiento para limpieza, este manual debe incluir:

- ✓ Propósito de limpieza.
- ✓ Fotografía del área o equipo donde se indique la asignación de zonas o partes del sitio de trabajo.
- ✓ Fotografía del equipo humano que interviene.
- ✓ Elementos de limpieza necesarios y de seguridad.
- ✓ Diagrama de flujo a seguir.

**Preparar elementos para la limpieza:** Aquí aplicamos la segunda S, el orden a los elementos de limpieza, almacenados en lugares fáciles de encontrar y devolver. El personal debe estar entrenado sobre el empleo y uso de estos elementos desde el punto de vista de la seguridad y conservación de estos.

**Implantación de la limpieza:** Retirar polvo, es necesario remover toda la suciedad en las áreas de trabajo, en los estantes de bodega, baños, caja, rincones de la tienda.

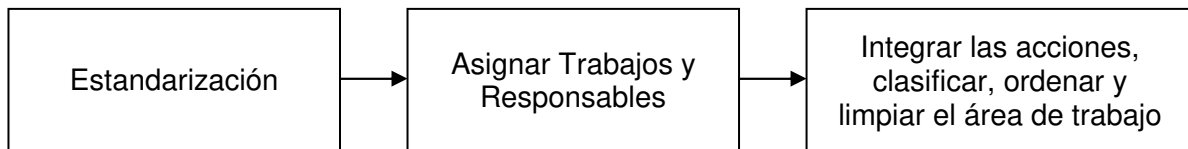
### Se obtendrán los siguientes beneficios:

- ✓ Aumentará la vida útil de los equipos e instalaciones.
- ✓ Menor probabilidad de contraer enfermedades.
- ✓ Se produce menos accidentes.
- ✓ El lugar de trabajo adquiere un mejor aspecto.

## 4S “SEIKETSU – ESTANDARIZAR”.

En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado aplicando estándares a la práctica de las tres primeras “S”. Esta cuarta S está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en condiciones perfectas.

### Implementación:



**Estandarización:** Se trata de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente, con lo cual se hace un balance de esta etapa y se obtiene una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución.

**Asignar trabajos y responsabilidades:** Para mantener las condiciones de las tres primeras S's, cada uno del personal de la entidad debe conocer exactamente cuáles son sus responsabilidades sobre lo que tiene que hacer y cuándo, dónde y cómo hacerlo.

Las ayudas que se emplean para la asignación de responsabilidades son:

- ✓ Diagrama de distribución del trabajo de limpieza preparado en la etapa de limpieza.
- ✓ Manual de limpieza.
- ✓ Tablón de gestión visual donde se registra el avance de cada S implantada.
- ✓ Programa de trabajo para eliminar las áreas de difícil acceso, fuentes de contaminación y mejora de métodos de limpieza.

**Integrar las acciones de clasificación, orden y limpieza en los trabajos de rutina:** El estándar de limpieza de mantenimiento autónomo facilita el seguimiento de las acciones de limpieza y control de elementos de ajuste y fijación. Estos estándares ofrecen toda la información necesaria para realizar el trabajo. El mantenimiento de las condiciones debe ser una parte natural de los trabajos regulares de cada día.

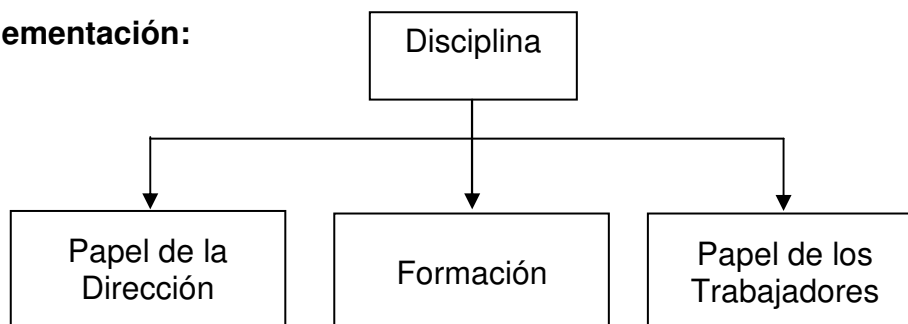
**Se obtendrán los siguientes beneficios:**

- ✓ Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- ✓ Los vendedores aprenden a conocer con profundidad el producto y elementos de trabajo.
- ✓ Se evitan errores de limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.

**5S “SHITSUKE – DISCIPLINA”.**

La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados. En lo que se refiere a la implantación de las 5 S, la disciplina es importante porque sin ella, la implantación de las cuatro primeras Ss, se deteriora rápidamente.

**Implementación:**



**Formación:** Las 5S no se tratan de ordenar en un documento por mandato “implante las 5S”. Es necesario educar e introducir el entrenamiento de aprender haciendo, de cada una de la S.

**El papel de la dirección:** Para crear las condiciones que promueven o favorecen la implantación de la disciplina, la dirección tiene las siguientes responsabilidades:

- ✓ Educar al personal sobre los principios y técnicas de las 5S y su mantenimiento autónomo.
- ✓ Crear un equipo promotor o líder para la Implementación en la tienda.
- ✓ Suministrar los recursos para la implantación de las 5S.
- ✓ Motivar y participar directamente en la promoción de sus actividades.
- ✓ Evaluar el progreso y evolución de la implantación en todo el proceso de venta.
- ✓ Participar en las revisiones de progreso.
- ✓ Aplicar las 5 S en su trabajo.
- ✓ Demostrar su compromiso y el de la empresa para la implantación de las 5S.

**El papel de los Trabajadores:** Para crear las condiciones que promueven o favorecen la implantación de la disciplina, los trabajadores tienen las siguientes responsabilidades:

- ✓ Continuar aprendiendo más sobre implantación de las 5S.
- ✓ Asumir con entusiasmo la implantación de las 5S.
- ✓ Colaborar en la difusión del conocimiento adquirido.
- ✓ Diseñar y respetar los estándares de conservación del lugar de trabajo.
- ✓ Pedir al jefe del área el apoyo o recursos que se necesitan para implantar las 5S.
- ✓ Participar en la formulación de planes de mejoras continuas.

**Se obtendrán los siguientes beneficios:**

- ✓ Se evitan reprimendas y sanciones.
- ✓ Mejora la eficacia.
- ✓ El personal es más apreciado por los jefes y compañeros.
- ✓ Mejora la imagen de la empresa.

Esta herramienta permite a los encargados de la tienda medir la evolución de lo realizado teniendo en cuenta su punto de partida y los objetivos grupales fijados para el área que deseen implementarlo. Lo que se mide es el estado inicial de cada una de las “S”, y, periódicamente, cada 3 ó 4 meses, el estado en que se encuentran.

## **5.8. PROPUESTA DE AUTOEVALUACION 5S EN TIENDA SPORTLINE.**

Realizamos una propuesta de autoevaluación para las 5S la cual está en el Anexo 10.

**En conclusión los beneficios que aportan las 5s son:**

1. La implantación de las 5S se basa en el trabajo en equipo.
2. Permite involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo.
3. Los trabajadores se comprometen. Se valoran sus aportaciones y conocimiento. LA MEJORA CONTINUA SE HACE UNA TAREA DE TODOS.

Manteniendo y mejorando asiduamente el nivel de 5S conseguimos una MAYOR PRODUCTIVIDAD que se traduce en:

- ✓ Menos productos defectuosos.
- ✓ Menos averías.
- ✓ Menor nivel de existencias o inventarios.
- ✓ Menos accidentes.
- ✓ Menos movimientos y traslados inútiles.

Mediante la Organización, el Orden y la Limpieza logramos un MEJOR LUGAR DE TRABAJO para todos, puesto que conseguimos:

- ✓ Más espacio.
- ✓ Orgullo del lugar en el que se trabaja.
- ✓ Mejor imagen ante nuestros clientes.
- ✓ Mayor cooperación y trabajo en equipo.
- ✓ Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas.
- ✓ Mayor conocimiento del puesto.

## CONCLUSIONES.

1. SPORTLINE presenta un problema el cual afecta la inversión y desarrollo de esta, debido a que el ingreso de utilidades en función de las ventas ha disminuido en relación con años anteriores es por ello que cuando se desea lograr alcanzar una meta se debe tener en cuenta que lo que obtendremos será en función de lo que se haga acertadamente por ello.
2. La responsabilidad para mejorar la satisfacción del consumidor involucra a todos los miembros de la organización; Esto significa comprometer e involucrar a las personas para que colaboren hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales, es decir que conduzcan y vayan en la dirección esperada.
3. El Cliente puede medir su satisfacción no solo por la calidad del producto comprado, sino también por otros valores como la atención, los servicios recibidos y los post venta.
4. El plan de mejoras propuestas abarca herramientas y estrategias generales que de llevarse a cabo permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se proponga y retornar al lugar reconocido dentro del entorno deportivo.
5. La aplicación de la metodología de las 5's en la empresa debe ser utilizado para romper con los viejos procedimientos existentes e implantar una cultura nueva a efectos de incluir el mantenimiento del orden, la limpieza e higiene y la seguridad como un factor esencial dentro de todos los procesos. Adoptar este modelo debe convertirse en un nuevo modelo de dirección o un proceso de implantación que mejora.

## RECOMENDACIONES.

**Escuchar la voz del CLIENTE** para diseñar y desarrollar los servicios de una empresa e inclusive para realizar sus *análisis estratégicos*, se convierte hoy en día en una cuestión no sólo de **ventaja competitiva** sino de **sobrevivencia institucional**.

Las empresas deben salir de su encapsulamiento y escuchar las necesidades y requerimientos de los clientes y analizar todas las nuevas tendencias de los mercados y necesidades de los clientes. Es por esto que SPORTLINE debe tener muy en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Partir de las necesidades de los clientes y orientar esfuerzos a la satisfacción de este.
  - ✓ El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar.
  - ✓ El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio.
  - ✓ El cliente satisfecho deja de lado a la competencia.
2. Una vez que venda no desatienda a su cliente.
  - ✓ La venta no termina sino hasta que el cliente deja el establecimiento.
3. Establecer una nueva cultura organizacional: Desarrollar plan de constantes capacitaciones de trabajo en equipo, Comunicación interpersonal, trabajo en equipo y Servicio al Cliente.
4. Supervisiones periódicas de todo el proceso de venta.
  - ✓ MYSTERY SHOPPING. La supervisión deberá hacerse cualquier día y a cualquier hora, fijando un objetivo primordial, realizando una escogencia al azar para ese día, dándole seguimiento al vendedor sin tratar de molestarlo, observarlo con detenimiento y sobre todo dejarlo que se desenvuelva como si estuviera solo, esto nos dará la mejor de las supervisiones, pues obtendremos de un plan nuestro objetivo “Que le falta para dar la mejor atención al cliente”



5. Implementar herramientas de análisis y evaluación del servicio al cliente, así como, de tratamiento de No Conformidades.
6. Mejora Continua.
  - ✓ La dirección debería definir e implementar un proceso para la mejora continua que pueda aplicarse a la prestación del servicio y apoyo de los procesos y las actividades.
7. El mejor Sistema de Gestión con Calidad basado en las 5S es aquel que cuando se ejerce no se nota, es decir, se realiza como una condición innata de las personas que trabajan en la empresa, ejerciéndola como su propia filosofía de vida.

## **BIBLIOGRAFIA.**

- (1) Akao, Y. (1990). "Funciones de calidad integral, Integración de Requisitos de los clientes en Diseño de productos y servicios".
- (2) Äfross, C. y Michael Zuckerman (2001) "Determinar rápida y precisamente las necesidades del cliente. Calidad del Progreso. Volumen 34, No. 7. Julio 2001.
- (3) Berry, Leonard, Zeithaml y Parasuraman "Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores" España, 1993. Editorial Díaz de Santos.
- (4) Colunga Dávila Carlos "La calidad del servicio" México, 1995, Panorama Editorial.
- (5) Gronroos Christian "Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios" España, 1994, Editorial Díaz de Santos
- (6) Mazur, G.H. (2005). Implementación de funciones de calidad Integral, versión 2000, 25 Junio 2005, Consultores de Negocios de Japón, Ltd. Ann Harbor, MI, USA.
- (7) Rogelio Carrillo Penso, Los procesos y el proceso de ventas, Producto, Agosto 2002.
- (8) Tschohl John & Steve Franzmeier "Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente" España, 1994, Editorial Díaz de Santos

## **ANEXOS.**

### **ANEXO 1. CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.**



SPORTLINE AMERICA es uno de los Grupos más exitosos de Panamá, Centroamérica, Sur América y el Caribe (Grupo Regency). Su historia inicia en el año 1997, donde se crea la primera tienda, ubicada en el Centro Comercial Los pueblos (Ciudad de Panamá).

Desde entonces, se ha convertido en una cadena completa de línea deportiva, con asesores deportivos, y con más de 30 tiendas alrededor de centro, sur América y el Caribe. Hoy por hoy nuestras tiendas disfrutan de las ventas más altas y exitosas de la industria.

### **DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

**Razón Social:** SPORTLINE AMERICA

**Ubicación:** CC Galerías Santo Domingo. Managua, Nicaragua.

**Tamaño:** Pequeña, 45 Trabajadores.

**Giro:** Distribución y Venta de línea deportiva.

**Principales Productos:** Artículos deportivos en General.

### **MISIÓN.**

Estamos comprometidos a ser la mejor cadena de Almacenes Deportivos excediendo las expectativas de nuestros clientes a lo largo y ancho de las Américas.

## **FILOSOFÍA.**

Solo damos servicio profesional de calidad y tratamos a cada cliente como un invitado Especial.

## **PRODUCTOS QUE OFRECE.**

### **CALZADO:**

ADIDAS, REEBOK, CONVERSE, NIKE, PUMA, RIDER, TOPPER, HAVAIANAS.

### **INDUMENTARIA:**

ADIDAS, CONVERSE, NIKE, OLYMPICUS, PUMA, REEBOK, SPEEDO, UMBRO, SPORTS COMPLEMENTS, TOPPER.

### **ACCESORIOS:**

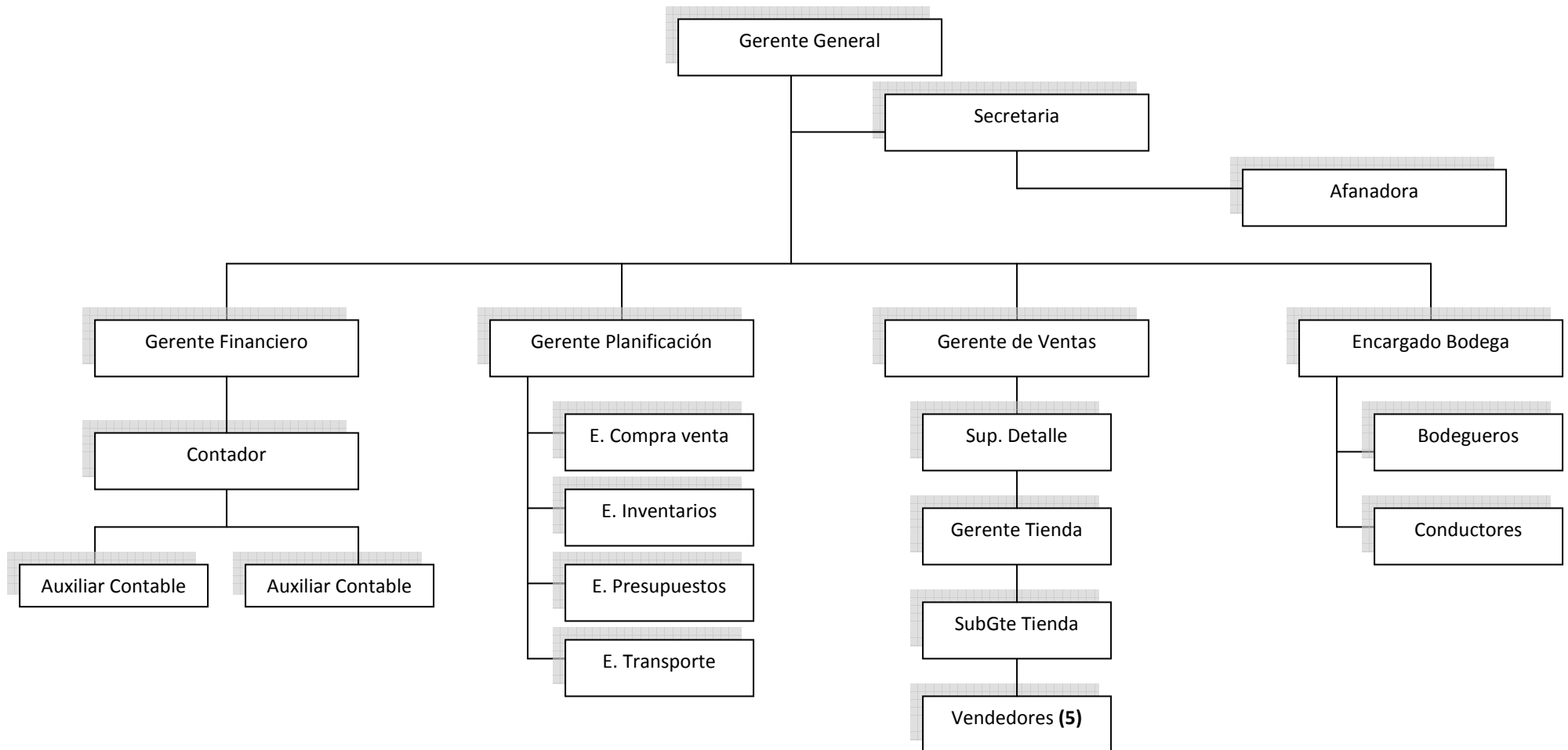
ADIDAS, BABOLAT, CONVERSE, EZ.LIFE, HAVAIANAS, ITAL CHEM4, NIKE, PEN, PROCER, PUMA, REEBOK, SPEEDO, SPORTS COMPLEMENTS, TOPPER, UMBRO, WILSON.

**CLUBES:** BARCELONA, REAL MADRID, MANCHESTER UNITED

**GIMNASIA:** BARD, APARATOS VARIOS.



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN LA EMPRESA.



## ANEXO 2.

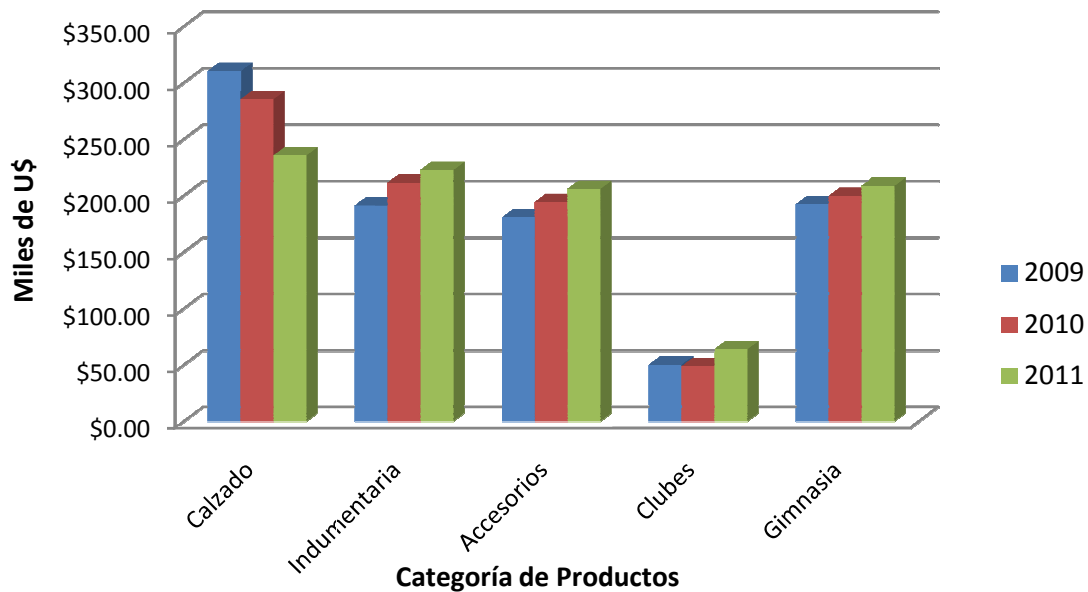
### Comparativo de ventas acumulado por categoría SPORTLINE Galerías Santo Domingo.

Categoría	2009	2010	2011	% 09/10	% 10/11
Calzado	\$310.58	\$285.40	\$235.70	-8.11%	-17.41%
Indumentaria	\$191.30	\$211.60	\$222.70	10.61%	5.25%
Accesorios	\$180.68	\$194.30	\$205.90	7.54%	5.97%
Clubes	\$50.29	\$48.90	\$63.90	-2.76%	30.67%
Gimnasia	\$192.50	\$199.80	\$208.70	3.79%	4.45%

Fuente: SPORTLINE

## ANEXO 3.

### Comparativo de ventas SPORTLINE



#### ANEXO 4. Dimensiones de la calidad y forma de manifestarse.

Elementos Tangibles	Confiabilidad	Empatía	Seguridad	Responsabilidad
<p>Productos y precios visualmente atractivos.</p> <p>Distribución de las secciones por categoría facilita a clientes encontrar los productos que necesitan.</p> <p>Diseño del establecimiento permite fácil desplazamiento por el punto de venta.</p> <p>Productos expuestos adecuadamente en las estanterías y vitrinas.</p>	<p>Indicación clara de los precios de los productos.</p> <p>Información puntual de sus promociones y descuentos.</p> <p>Facturas claras y bien especificadas.</p> <p>Tiempo de espera en las cajas reducido.</p> <p>Estanterías y vitrinas están siempre llenas.</p> <p>Amplio surtido de productos y marcas.</p> <p>Sección de calzado siempre tiene productos de moda y buena calidad.</p>	<p>Desarrollo de comunicación interpersonal.</p> <p>Entender los pensamientos y emociones del cliente.</p> <p>Personal es siempre amable con los clientes.</p> <p>Ayuda e Información a Clientes.</p> <p>Empleados transmiten confianza a los clientes orientándoles sobre la mejor compra.</p> <p>Ser capaces de captar los mensajes verbales y no verbales.</p> <p>Ser respetuoso con los pensamientos de compañeros y Clientes.</p>	<p>Marcas que componen el surtido de la tienda son muy conocidas, de alta calidad y originales.</p> <p>Datos de clientes manejados por una sola persona.</p> <p>Pagos con Tarjeta solo pueden hacerse por el tarjetahabiente y con su ID.</p> <p>Los clientes se sienten seguros en sus compras.</p>	<p>Horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.</p>

## ANEXO 5. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.

Según el análisis y los datos que aporta la aplicación de la metodología SERVQUAL para la recolección de información, se elaboró y definió el siguiente cuestionario:

Rellene el siguiente formulario indicando su grado de satisfacción con el servicio en SPORTLINE. Muchas gracias por su colaboración.

1. En total desacuerdo
2. Desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo

<b>ASPECTOS TANGIBLES</b>					
<b>Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Los equipos de SPORTLINE, tienen la apariencia de ser modernos					
Las instalaciones físicas de SPORTLINE, son visualmente atractivas.					
El Personal de SPORTLINE, tienen apariencia limpia y alineada.					
Los materiales relacionados con el servicio que utiliza SPORTLINE (folletos, volantes, etc.), son visualmente atractivos.					
<b>CONFIABILIDAD</b>					
<b>Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Cuando el personal de SPORTLINE promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.					
Cuando usted tiene un problema en SPORTLINE, muestran interés en solucionarlo.					
El personal de SPORTLINE realiza bien el servicio desde la primera vez.					
El personal de SPORTLINE concluyen el servicio en el					



tiempo prometido.					
El personal de SPORTLINE mantiene sus registros exentos de errores.					
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b> <b>Disposición y voluntad del personal de Sportline para ayudar al Estudiante y proporcionar el servicio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El personal de SPORTLINE, le comunica cuando concluirá el servicio ofrecido.					
El personal de SPORTLINE, le atienden con rapidez.					
El personal de SPORTLINE, siempre está dispuesto a ayudarle.					
El personal de SPORTLINE, se encuentra siempre disponible para atenderle.					
<b>SEGURIDAD</b> <b>Conocimientos y atención mostrados por el personal de Sportline y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El comportamiento El comportamiento del personal de SPORTLINE le inspira confianza.					
Usted se siente seguro en sus transacciones realizados en la Tienda.					
El personal de SPORTLINE, es siempre amable con usted.					
El personal tiene conocimientos suficientes para responder a sus preguntas					
<b>EMPATIA</b> <b>Cuidado y atención individualizada ofrecida a los Clientes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El personal de SPORTLINE le da una atención individualizada.					
SPORTLINE tiene horarios de trabajo adecuados para todos sus clientes					
SPORTLINE cuenta con personal que le ofrece una atención personalizada					
El personal de SPORTLINE se preocupa por los intereses de sus clientes.					
El personal de SPORTLINE comprende las necesidades de sus clientes.					

## ANEXO 6. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La siguiente tabla está formada con los datos acumulados de las entrevistas en SERVQUAL para 78 encuestados, donde describimos:

- Cantidad de la muestra.
- Valor mínimo asignado en la pregunta.
- Valor máximo asignado en la pregunta.
- Media calculada con el total de valores asignados por los encuestados.
- Desviación típica equivalente a la raíz cuadrada de la varianza, nos indica la variabilidad del proceso
- La Varianza la cual no está expresada en las mismas unidades de los datos ya que estas están elevadas al cuadrado.

### Datos recopilados en SERVQUAL.

Estadísticos descriptivos						
	N	Min	Max	Media	Desv. típ.	Varianza
Equipos Modernos	78	2.00	5.00	2.9872	0.69308	0.480
Instalaciones visualmente atractivas	78	2.00	5.00	3.6538	0.77000	0.593
Apariencia limpia y alineada del personal	78	3.00	5.00	4.2051	0.63161	0.399
Materiales Impresos claros y bien explicados.	78	2.00	4.00	3.3205	0.78117	0.610
Cumplimiento de Promesas	78	2.00	4.00	3.2436	0.68729	0.472
Interés en solucionar los problemas	78	2.00	4.00	2.8846	0.83714	0.701
Buen servicio desde el primer momento	78	2.00	5.00	3.0897	0.90001	0.810
Servicio en el momento pactado	78	2.00	5.00	3.0897	0.91433	0.836
Registros exentos de errores.	78	2.00	5.00	3.3718	0.72271	0.522
Conocen con precisión cuándo concluirá la realización de un servicio.	78	2.00	5.00	3.3205	0.65453	0.428
Rapidez en el servicio	78	2.00	5.00	3.0769	0.93655	0.877
Disponibilidad de atención al cliente	78	2.00	4.00	3.0256	0.93939	0.882
Conocimiento y tiempo para responder preguntas	78	2.00	4.00	3.0385	0.91796	0.843

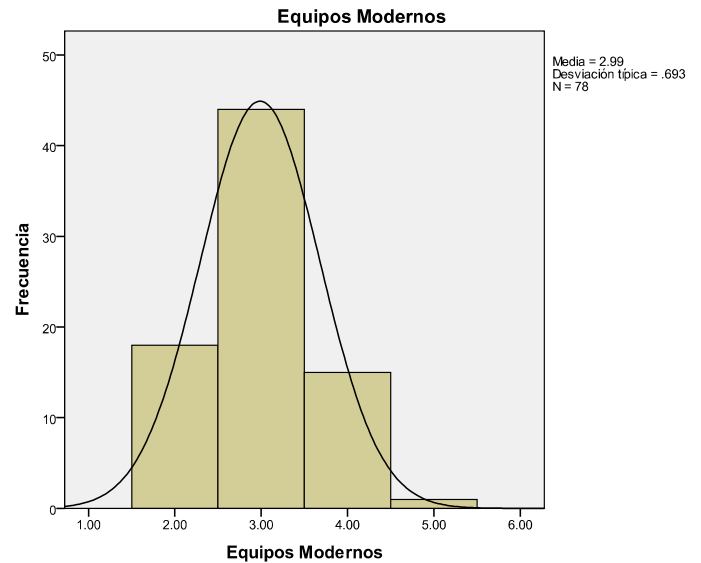
Personal inspiran confianza	78	2.00	5.00	3.7949	0.72719	0.529
Siente seguridad en sus transacciones	78	2.00	5.00	4.0128	0.76436	0.584
Trabajadores amables	78	2.00	4.00	3.0897	0.74181	0.550
Conocimientos para responder preguntas	78	2.00	5.00	2.9103	0.90001	0.810
Atención Individualizada	78	2.00	4.00	2.9872	0.84506	0.714
Horarios de atención adecuados	78	2.00	5.00	3.3462	1.02978	1.060
Atención personalizada	78	2.00	4.00	3.0385	0.91796	0.843
Preocupación por intereses del cliente	78	2.00	5.00	2.9231	0.84928	0.721
Entender necesidades de los clientes	78	2.00	5.00	3.2436	0.92842	0.862

## ANEXO7. ANALISIS DE LOS DATOS SERVQUAL.

### ASPECTOS TANGIBLES (Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación).

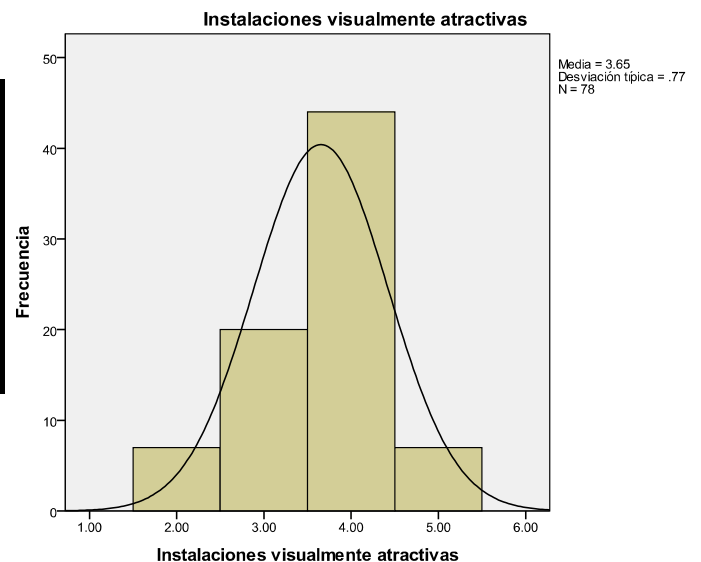
**Equipos Modernos**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	18	23.1	23.1	23.1
Indiferente	44	56.4	56.4	79.5
De Acuerdo	15	19.2	19.2	98.7
Totalmente De Acuerdo	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	



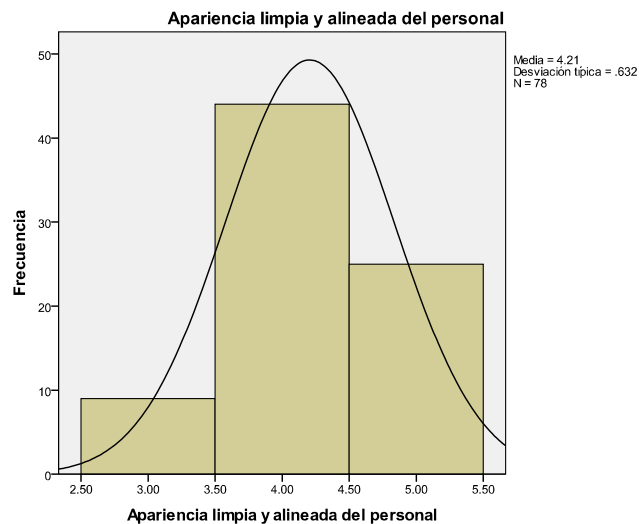
**Instalaciones visualmente atractivas**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	7	9.0	9.0	9.0
Indiferente	20	25.6	25.6	34.6
De Acuerdo	44	56.4	56.4	91.0
Totalmente De Acuerdo	7	9.0	9.0	100.0
Total	78	100.0	100.0	



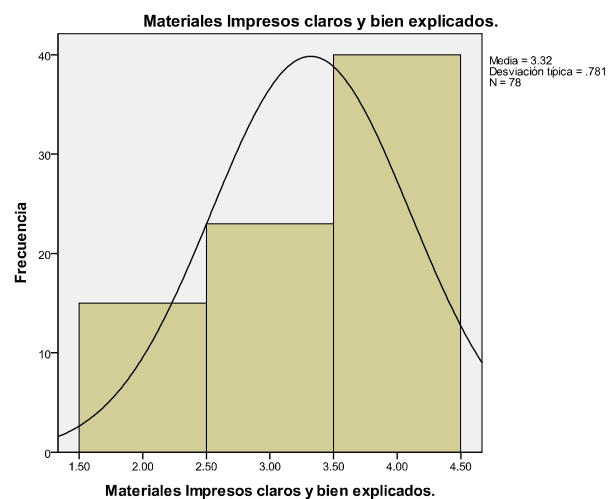
### Apariencia limpia y alineada del personal

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Indiferente	9	11.5	11.5	11.5
De Acuerdo	44	56.4	56.4	67.9
Totalmente De Acuerdo	25	32.1	32.1	100.0
Total	78	100.0	100.0	



### Materiales Impresos claros y bien explicados.

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	15	19.2	19.2	19.2
Indiferente	23	29.5	29.5	48.7
De Acuerdo	40	51.3	51.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	



**Elementos Tangibles:** En la dimensión elementos tangibles se observa la siguiente tenencia:

**Equipos Modernos:** La tecnología siempre debe ser una herramienta en una operación de servicio al cliente. El 56.4% se mostro indiferente a este aspecto, así como un preocupante 18% se mostro en desacuerdo.

**Instalaciones visualmente atractivas:** Por encontrarse en uno de los mejores y más concurridos centros comerciales que la administración ha invertido en tener buenas instalaciones es por esto que el 65.4% de los encuestados se encuentra de acuerdo en la presentación de las instalaciones, cabe mencionar un 20% de indiferencia y 9% de desacuerdo.

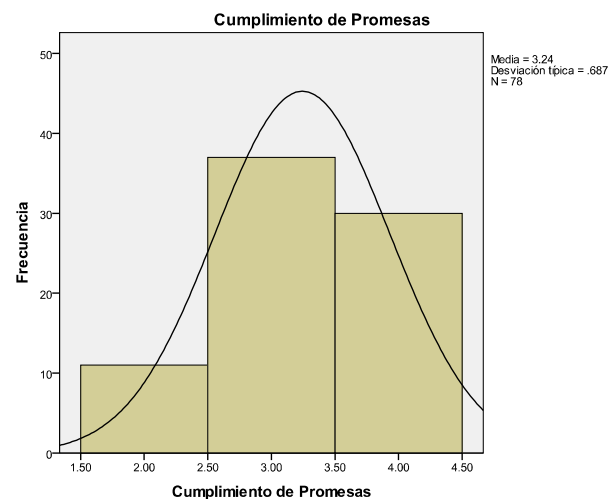
**Apariencia Limpia del personal:** el 89.5% piensa que el aspecto de los trabajadores es limpio y alineado.

**Materiales Impresos Claros y Bien Explicados:** La tienda trabaja muy poco con impresos como volantes y panfletos promocionales o de información, las pocas veces que lo han hecho al parecer a la clientela no le ha llamado la atención.

## CONFIABILIDAD (Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa)

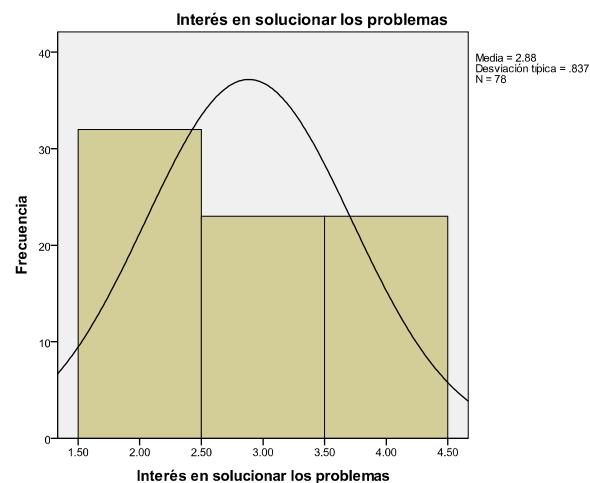
**Cumplimiento de Promesas**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	11	14.1	14.1	14.1
Indiferente	37	47.4	47.4	61.5
De Acuerdo	30	38.5	38.5	100.0
Total	78	100.0	100.0	



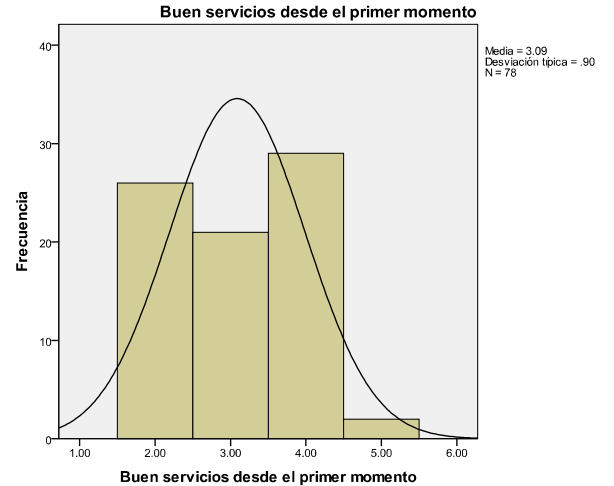
**Interés en solucionar los problemas**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	32	41.0	41.0	41.0
Indiferente	23	29.5	29.5	70.5
De Acuerdo	23	29.5	29.5	100.0
Total	78	100.0	100.0	



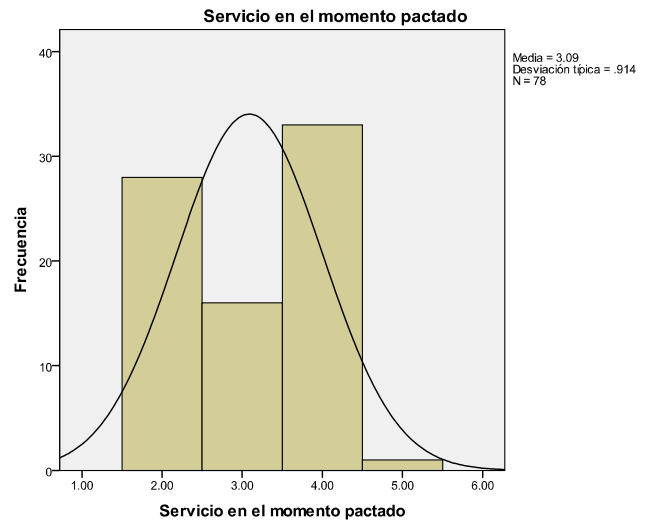
**Buen servicios desde el primer momento**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	26	33.3	33.3	33.3
Indiferente	21	26.9	26.9	60.3
De Acuerdo	29	37.2	37.2	97.4
Totalmente De Acuerdo	2	2.6	2.6	100.0
Total	78	100.0	100.0	



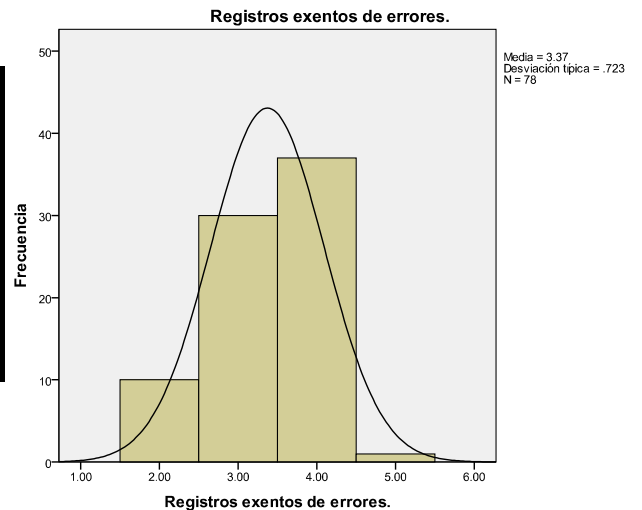
**Servicio en el momento pactado**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	28	35.9	35.9	35.9
Indiferente	16	20.5	20.5	56.4
De Acuerdo	33	42.3	42.3	98.7
Totalmente De Acuerdo	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	



**Registros exentos de errores.**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	10	12.8	12.8	12.8
Indiferente	30	38.5	38.5	51.3
De Acuerdo	37	47.4	47.4	98.7
Totalmente De Acuerdo	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	





**Confiabilidad:** En la dimensión de Confiabilidad se observa lo siguiente:

**Cumplimiento de promesas:** en lo que a calzado se refiere los clientes no piden modelos que no estén contemplados en el inventario o estén en los mostradores. Las promesas de productos o servicios adicionales son muy pocas por eso se observa el alto nivel de indiferencia 47.4%.

**Interés en solucionar problemas:** si un cliente necesita un producto con el cual no se cuenta en la tienda y pueden gestionarlo bien en otra tienda o bodega, el cliente no siente que el trabajador agote todas las posibilidades por solucionar su necesidad de producto por eso el 41% está en desacuerdo, 29.5% indiferente y 29.5% de acuerdo.

**Buen servicio desde el primer momento:** muchas veces el vendedor comete el error de formularse una opinión del cliente y de su posible compra desde el primer momento y sin conocer las necesidades de este. Si el trabajador no siente que la compra se llevara a cabo pierde el interés desde el inicio.

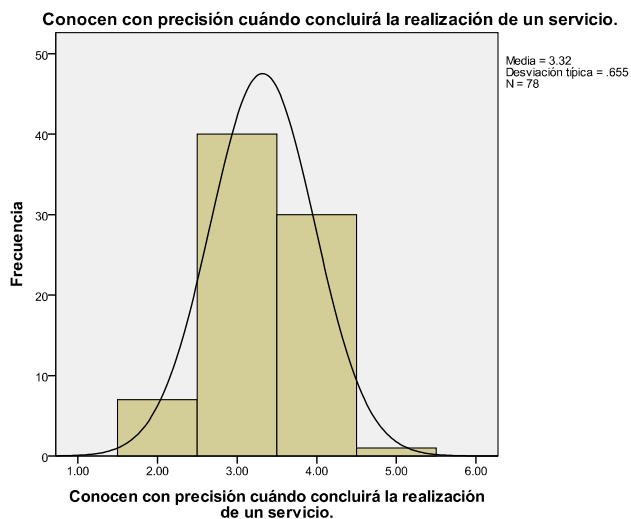
Servicio en el momento pactado, en este punto los clientes se inclinaron por la existencia de inventario el 56.4% de los encuestados expresa indiferencia y desacuerdo en los tiempos en que le facilitan un producto solicitado.

**Registros exentos de errores:** Facturas, recibos, vouchers, devoluciones 48.7% está de acuerdo en la manera que se está llevando mas el 38.5% de indiferentes.

## CAPACIDAD DE RESPUESTA (Disposición y voluntad del personal de Sportline para ayudar al Estudiante y proporcionar el servicio)

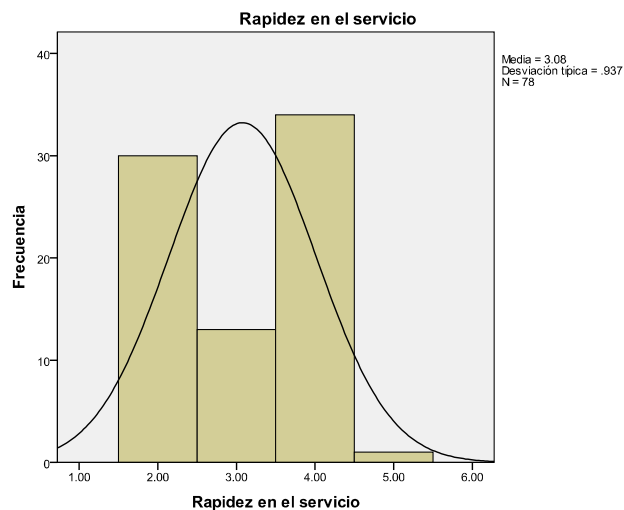
**Conocen con precisión cuándo concluirá la realización de un servicio.**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	7	9.0	9.0	9.0
Indiferente	40	51.3	51.3	60.3
De Acuerdo	30	38.5	38.5	98.7
Totalmente De Acuerdo	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	



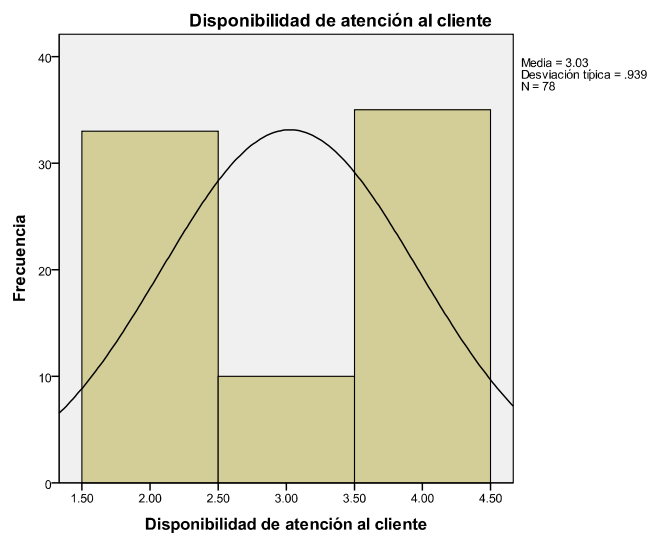
**Rapidez en el servicio**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	30	38.5	38.5	38.5
Indiferente	13	16.7	16.7	55.1
De Acuerdo	34	43.6	43.6	98.7
Totalmente De Acuerdo	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	



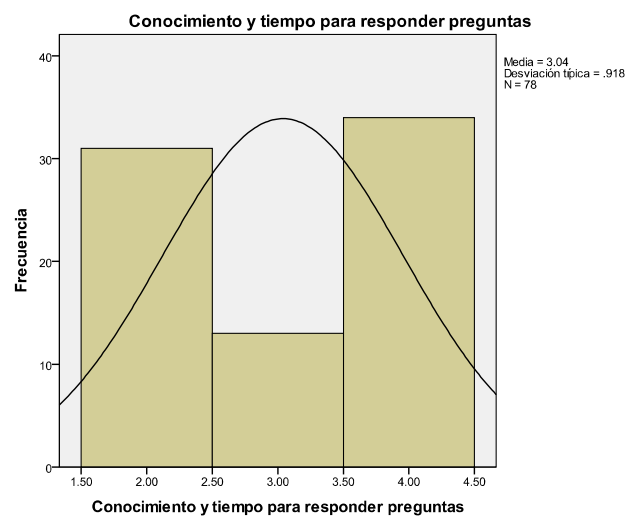
**Disponibilidad de atención al cliente**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	33	42.3	42.3	42.3
Indiferente	10	12.8	12.8	55.1
De Acuerdo	35	44.9	44.9	100.0
Total	78	100.0	100.0	



**Conocimiento y tiempo para responder preguntas**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	31	39.7	39.7	39.7
Indiferente	13	16.7	16.7	56.4
De Acuerdo	34	43.6	43.6	100.0
Total	78	100.0	100.0	



**Capacidad de Respuesta:** En la dimensión de Capacidad de Respuesta se observa:

**Conocen con precisión cuándo concluirá la realización de un servicio:** La gran mayoría muestra indiferencia 51.3% en este punto pues piensan que el cliente es quien determina cuando termina el servicio, aunque en el caso de la tienda no sea así, pues lo que se intenta implementar en los trabajadores es que la venta no terminal sino hasta que el cliente abandona la tienda.

**Rapidez en el servicio:** Aunque el 43.6% está de acuerdo en el cumplimiento de este punto, se observa que los trabajadores podrían mejorar los tiempos en bodega desde que el cliente solicita un producto. Se debe asegurar de que el proceso sea tan corto como lo quieran los clientes.

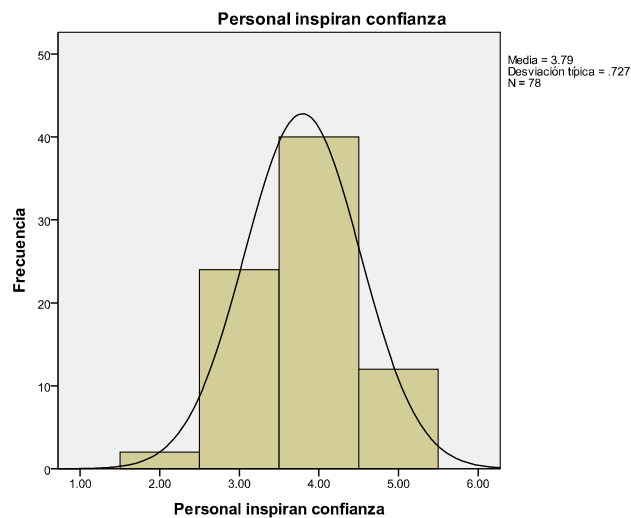
**Disponibilidad de atención al cliente:** El personal debe tener la *disponibilidad*, amabilidad, cortesía con lo cual el 44.9% está de acuerdo en cómo se lleva contra un importante 42.3% de desacuerdo. Se debe reconocer y honrar el valor del tiempo de un cliente para la compañía.

**Conocimiento y tiempo para responder preguntas:** los clientes no sienten que los trabajadores conozcan muy bien el producto en cuanto a materiales y durabilidad, pero sí que se toman su tiempo para y tienen conocimiento para responder dudas acerca del servicio y promociones. 46.3% de acuerdo.

## SEGURIDAD (Conocimientos y atención mostrados por el personal de Sportline y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza)

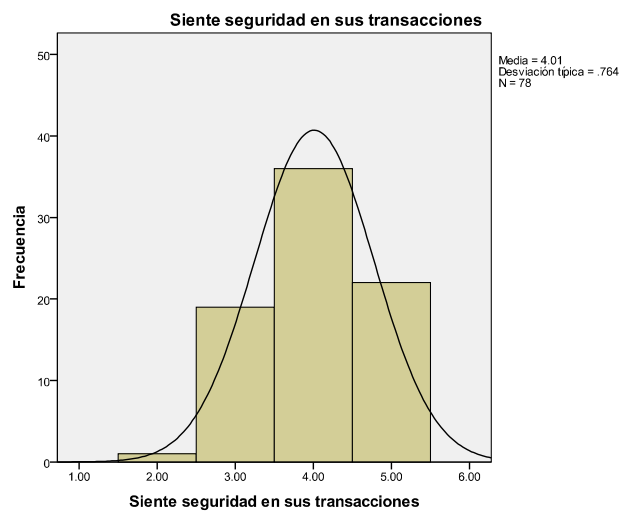
**Personal inspiran confianza**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	2	2.6	2.6	2.6
Indiferente	24	30.8	30.8	33.3
De Acuerdo	40	51.3	51.3	84.6
Totalmente	12	15.4	15.4	100.0
De Acuerdo	78	100.0	100.0	
Total				



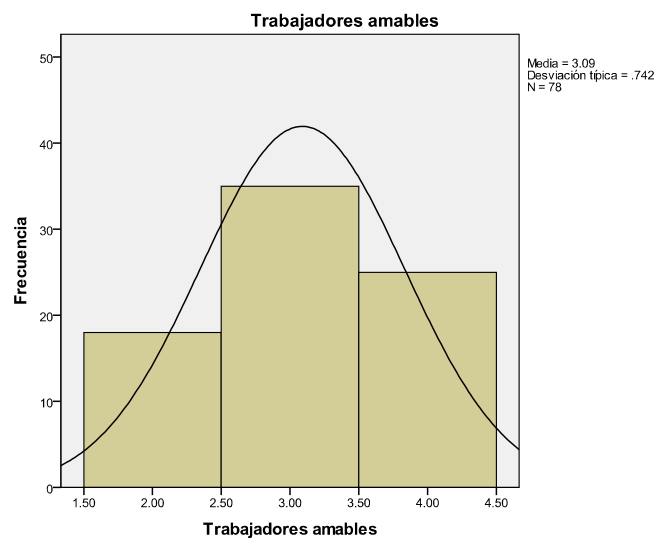
**Siente seguridad en sus transacciones**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	1	1.3	1.3	1.3
Indiferente	19	24.4	24.4	25.6
De Acuerdo	36	46.2	46.2	71.8
Totalmente	22	28.2	28.2	100.0
De Acuerdo	78	100.0	100.0	
Total				



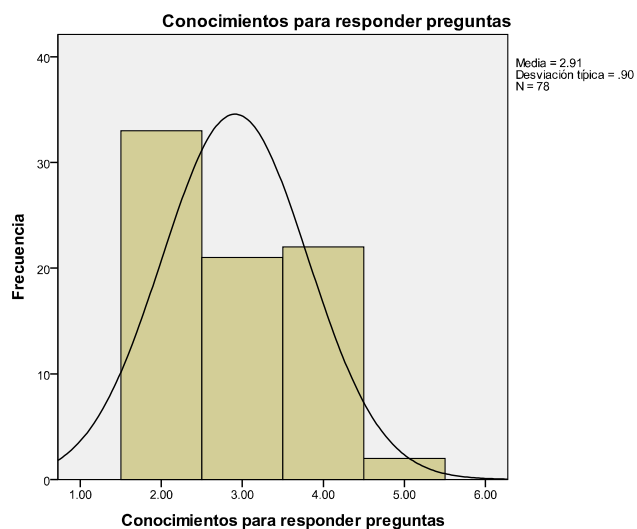
**Trabajadores amables**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	18	23.1	23.1	23.1
Indiferente	35	44.9	44.9	67.9
De Acuerdo	25	32.1	32.1	100.0
Total	78	100.0	100.0	



**Conocimientos para responder preguntas**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	33	42.3	42.3	42.3
Indiferente	21	26.9	26.9	69.2
De Acuerdo	22	28.2	28.2	97.4
Totalmente De Acuerdo	2	2.6	2.6	100.0
Total	78	100.0	100.0	



**Seguridad:** En la dimensión de Seguridad se observa lo siguiente:

**Personal Inspira confianza:** Que importante es cultivar la confianza, y sobre todo demostrarla, así como no perderla, está atento a lo que de ella se puede derivar. Por los problemas presentados en rapidez de atención y disponibilidad de atención el 51.3% de los encuestados ha perdido o no siente la confianza necesaria en el personal en cuanto a brindar un buen servicio.

**Siente seguridad en sus transacciones:** el 75% de los encuestados asegura tener confianza al momento de realizar cualquier transacción en la tienda pues las formas de pagos son muy abiertas y el cliente siempre tiene visibilidad de lo que el cajero está haciendo con su dinero (Efectivo o Crédito) el monitor de la computadora donde se factura está colocado de manera que el cliente puede observar el proceso de facturación.

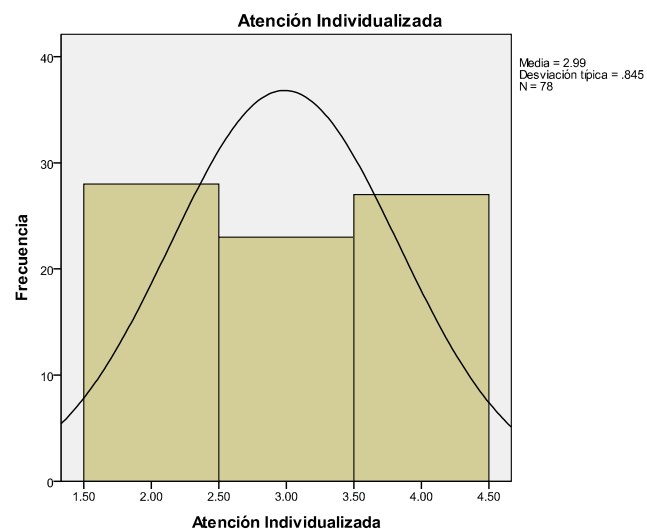
**Trabajadores Amables:** La amabilidad es hacer lo que más conviene a otra persona según lo que necesita en ese momento, aplicado a la realidad de la empresa el cliente no percibe mucha amabilidad por parte de los trabajadores, así lo indica el 23.1 de los encuestados, lo preocupante en este punto es que la gran mayoría 44.9% le es indiferente a este tema pero a la hora del servicio están más inclinados a no estar de acuerdo con este punto.

**Conocimientos para responder preguntas:** 30.8% de los encuestados está de acuerdo con el conocimiento de los trabajadores, el 42.3% no lo está, pues piensan que aunque los trabajadores manejan muy bien la información de las promociones o precios, estos no tienen mucho conocimiento en cuanto a materiales, resistencia o durabilidad de los productos información que se vuelve cada vez mas importante para el consumidor.

## EMPATIA (Cuidado y atención individualizada ofrecida a los Clientes).

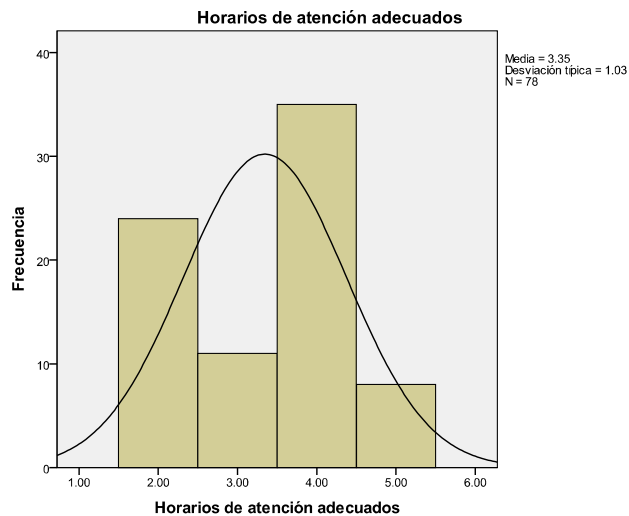
**Atención Individualizada**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	28	35.9	35.9	35.9
Indiferente	23	29.5	29.5	65.4
De Acuerdo	27	34.6	34.6	100.0
Total	78	100.0	100.0	



**Horarios de atención adecuados**

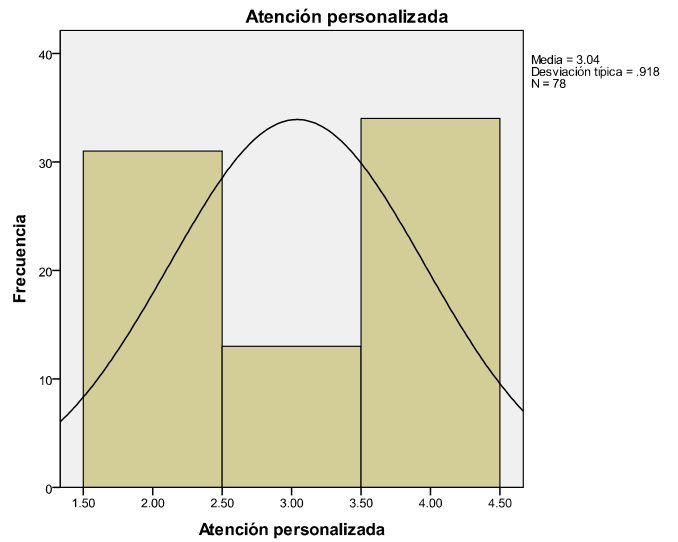
	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	24	30.8	30.8	30.8
Indiferente	11	14.1	14.1	44.9
De Acuerdo	35	44.9	44.9	89.7
Totalmente	8	10.3	10.3	100.0
De Acuerdo	78	100.0	100.0	
Total				





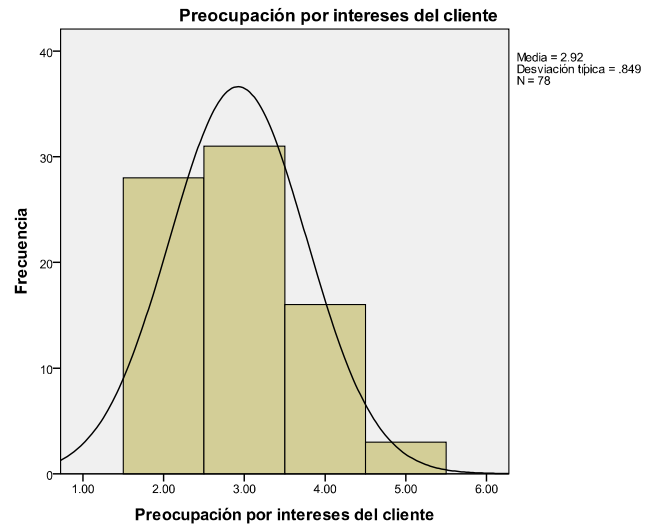
**Atención personalizada**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	31	39.7	39.7	39.7
Indiferente	13	16.7	16.7	56.4
De Acuerdo	34	43.6	43.6	100.0
Total	78	100.0	100.0	



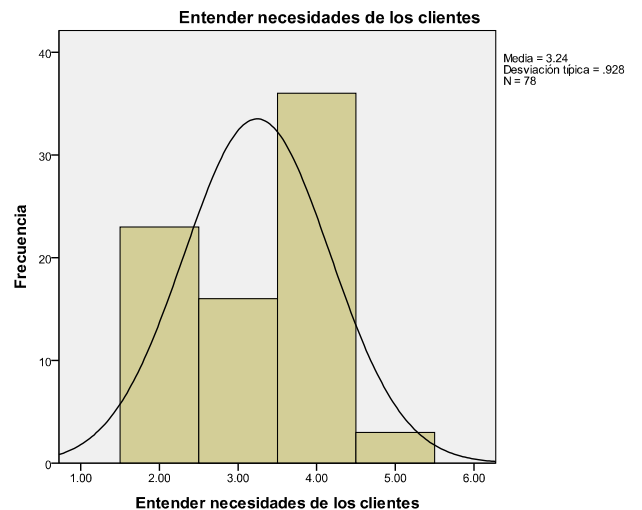
**Preocupación por intereses del cliente**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	28	35.9	35.9	35.9
Indiferente	31	39.7	39.7	75.6
De Acuerdo	16	20.5	20.5	96.2
Totalmente De Acuerdo	3	3.8	3.8	100.0
Total	78	100.0	100.0	



**Entender necesidades de los clientes**

	Frecuencia	%	% Válido	% Acum
Desacuerdo	23	29.5	29.5	29.5
Indiferente	16	20.5	20.5	50.0
De Acuerdo	36	46.2	46.2	96.2
Totalmente De Acuerdo	3	3.8	3.8	100.0
Total	78	100.0	100.0	



**Empatía:** En la dimensión de Empatía se observa lo siguiente:

**Atención Individualizada:** Un 35.9% de los encuestados está en desacuerdo con haber recibido una atención individualizada al momento de su compra en la tienda, esto se puede observar cuando el mismo vendedor atiende a mas de una persona lo que hace que reste rapidez en el servicio y se presta a confusiones a la hora de suministrar el producto solicitado por el cliente. Aunque un 34.6% está de acuerdo en haber recibido una atención individualizada lo preocupante es el 29.5% de indiferencia a este punto.

**Horarios de atención adecuados:** La tienda se tiene que regir a los horarios del centro comercial de manera que para 55.2% de los encuestados los horarios son ideales para sus compras más que todo por lo tarde que cierran el establecimiento, el 30.8% en desacuerdo manifestó esto más que todo por los fines de semana cuando el centro comercial y la tienda abren un poco más tarde por que igual cierran mas tarde.

**Atención personalizada:** El 43.6% de los encuestados está de acuerdo con la atención aunque muchas veces no individualizada si personalizada que les dan, lo preocupante de este punto es 39.7% de desacuerdo y 16.7% de indiferencia pues están ligando los retrasos de servicio y atención individual a este punto. Se debe promover la empatía y que los trabajadores conozcan a sus clientes y con el tiempo puedan ser recibidos y llamados por su nombre, que sean precisos y piensen antes de hablar.

**Preocupación por intereses del cliente:** 24.3% de los encuestados sienten que los trabajadores se preocupan por sus intereses, ofreciéndoles ofertas y productos de mayor durabilidad y resistencia lo cual se ve reflejado en ahorro para el cliente, aunque el 35.9% de desacuerdo y 39.7% de indiferentes expresan no sentir o no importarles esta preocupación por parte del personal pues ellos tienen claras sus necesidades y compran según sus gustos.

**Entender necesidades de los clientes:** El punto y partida de todo negocio radica en las necesidades y deseos humanos por eso es de mucha importancia tratar de entenderlos. El 50% de los encuestados está de acuerdo en que los trabajadores entienden sus necesidades al momento de estos expresarlas, pero para todo negocio es muy inquietante y directamente proporcional a las ganancias que los clientes no se identifiquen con este punto pues no se debe confundir necesidades con deseo, se debe separar ambos conceptos y atacarlos de manera diferente y con el único propósito de satisfacer al cliente.

#### ANEXO 8. Apoyo al cálculo del tamaño de una muestra por niveles de confianza.

Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
Z <sup>2</sup>	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
e	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
e <sup>2</sup>	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

#### ANEXO 9. Valores de $z_{\alpha}$ y $z_{\beta}$ más frecuentemente utilizados

$Z_{\alpha}$		
$\alpha$	Test unilateral	Test bilateral
0.200	0.842	1.282
0.150	1.036	1.440
0.100	1.282	1.645
0.050	1.645	1.960
0.025	1.960	2.240
0.010	2.326	2.576

## ANEXO 10. PROPUESTA DE AUTOEVALUACION 5S EN TIENDA SPORTLINE.

Grupo:	Encargado:	Fecha ....../...../....				
Ítem a Evaluar	Valores Asignados					
	1	2	3	4	5	
<b>CLASIFICAR</b>						
¿En el área de caja hay cosas innecesarias?						
¿En armarios, estanterías o vitrinas del área de ventas hay cosas innecesarias?						
¿En estantes de bodega hay cosas innecesarias?						
¿Existen objetos innecesarios en los pasillos de bodega?						
¿Existen equipos, muebles, estantería o algún objeto innecesario?						
¿Existen cables, cajas, bolsas, cintas o algún otro objeto en áreas de circulación?						
Puntaje Total						
<b>ORGANIZAR</b>						
¿Cómo es la ubicac./devoluc. de producto en bodega?						
¿Los estantes de bodega están identificados según su contenido?						
¿Existen objetos sobre o debajo de armarios, estantes o en esquinas?						
¿Cómo es la ubicac./devoluc. de archivos o documentos en el área de venta?						
¿Existe un archivo central para objetos comunes?						
¿Los diferentes tipos de archivos están identificados?						
¿Utiliza en control visual como herramienta?						
Puntaje Total						
<b>LIMPIEZA</b>						
¿Cuál es el grado de limpieza de la tienda?						
¿Cuál es el estado de pisos, paredes, techos, puertas y ventanas?						
¿Cómo están los armarios, estantes, área de caja, equipos en lo que respecta a limpieza?						
¿Cómo están la cocina, baños y uniformes en lo que respecta a limpieza?						
Puntaje Total						
<b>ESTANDARIZAR</b>						
¿Se aplican las 3 primeras "S"?						

¿Cómo es el ambiente de trabajo en la Tienda?					
¿Es adecuada la iluminación?					
¿Se hacen mejoras en el ambiente y los procedimientos?					
Puntaje Total					
<b>DISCIPLINA</b>					
¿Se cumple con las 4 primeras "S"?					
¿Se cumplen las normas de la empresa?					
¿Se usa siempre el uniforme?					
¿Se cumple con la programación y ejecución de acciones?					
Puntaje Total					

## ANEXO 11. PROCESO DE CAMBIO "1S - CLASIFICACION"

### EQUIPOS, PRODUCTO y ELEMENTOS INNECESARIOS

SPORTLINE EQUIPOS, PRODUCTO y ELEMENTOS INNECESARIOS		
Fecha:		Consecutivo:
Área:		
Descripción del Artículo	Cantidad	Justificación
Elaborado Por:		Firma:

## ANEXO 12. PROCESO DE CAMBIO "1S - CLASIFICACION"

### EQUIPOS, PRODUCTO y ELEMENTOS NECESARIOS

SPORTLINE EQUIPOS, PRODUCTO y ELEMENTOS INNECESARIOS		
Fecha:		Consecutivo:
Área:		
Descripción del Artículo	Cantidad	Justificación
Elaborado Por:		Firma: